

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Elaboración de un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal
de una empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo.”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Elmer Ottoniel Morataya Gamez

Guatemala, agosto 2013

“Elaboración de un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal de una empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo.”

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Elmer Ottoniel Morataya Gamez, (Estudiante)

Lic. Mynor Roel Godinez de Leon (Asesor)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquin (Revisor)

Guatemala, agosto 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Lucrecia Cardoza

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED –**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Examinador

Lic. Luis Alberto Gomez Ramirez

Examinador

Lic. Oscar Estuardo Navas

Examinador

Lic. Mynor Roel Godinez de Leon

Asesor

Licda. Mario Salazar

Revisor

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00072.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 19 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mynor Roél Godínez de León tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”, presentado por el estudiante Elmer Ottoniel Morataya Gamez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00689 de fecha 06 de Junio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Mynor Roél Godínez de león
Contador Público y Auditor

56966359

mrgodinezdeleon@yahoo.com.mx

Guatemala, 22 de marzo de 2013

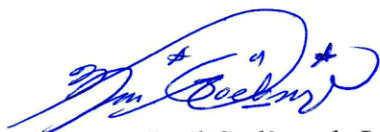
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Elaboración de un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal de una empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo”**, realizado por Elmer Ottoniel Morataya Gamez, carné No. 1224810, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 85 puntos.

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



Lic. Mynor Roél Godínez de León
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2102

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 06 de mayo de 2013


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Elaboración de un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal de una empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo”**, realizado por **Elmer Ottoniel Morataya Gamez**, con Carné No. 1224810, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 133.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **MORATAYA GÁMEZ, ELMER OTTONIEL** con número de carné **1224810** aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los seis días del mes de junio del año dos mil trece.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de agosto del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Acto que dedico a:

Dios Omnipotente

Fuente de vida, fortaleza y sabiduría que guía mi camino en todo momento, a tí sea toda la Gloria y Honra.

Mis padres

Teodoro Morataya Cazun

Eliberta Gamez Noriega

Toda mi gratitud por motivar en mí la superación y el buen ejemplo de esfuerzo y sacrificio. Porque juntos soñamos y nos esforzamos por esto que hoy se hace realidad. Gracias por su amor.

Mis hermanos

Edgar, Reyna +, Rosendo, Jose Alberto, Ramón, Hilda, Teodoro +, María del Carmen, Rony, Angelina e Isabel

Con quienes he compartido todos los momentos de mi vida y han sabido entenderme y apoyarme.

Mi esposa

Mayda Lorena Gomez Morales de Morataya

Por su cariño y comprensión incondicional, la cual forma parte fundamental en mi vida.

Mis hijos

Los pilares de mi vida.

Vivian y Elmer

La empresa

Integral

Por haberme permitido desarrollar el trabajo profesional.

Mis amigos

Nelson, Armando.

Por compartir su amistad, lealtad y experiencia que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de mi carrera.

Universidad

Por convertirse en la fuente final para hacer de mí un

Panamericana

profesional útil para la patria.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
• Actividad económica de la empresa	1
• Aspectos legales y fiscales	1
• Visión de la empresa	4
• Misión de la empresa	4
• Áreas geográficas de distribución	4
• Estructura organizacional	5
• Principales funciones de las Gerencias	7
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Pregunta de la investigación	11
1.5 Objetivos	11
1.6 Alcance y límites	12
1.7 Marco Teórico	13
• Funciones del presupuesto	18
• Importancia	18
• Objetivos de los presupuestos	19
• Finalidades de los presupuestos	19

- Clasificación de los presupuestos 19
- Según el periodo que cubran 20
- Según el campo de aplicabilidad de la empresa 21
- Según en el sector en el cual se utilicen 28
- Principales Indicadores Macroeconómicos 28

Capítulo 2

- 2.1 Tipo de investigación 42
- 2.2 Sujetos de la investigación 42
- 2.3 Instrumentos 42
- 2.4 Procedimientos 43
- 2.5 Aportes esperado 43

Capítulo 3

- 3.1 Resultados de la investigación 45
- 3.2 Análisis de los resultados 51
 - Caso práctico 55
 - Punto de equilibrio 69
 - Razones financieras 71
 - Aspectos económicos 79
 - Aspectos de auditoría 79
 - Aspectos legales y fiscales 80

Capítulo 4

- 4.1 Solución o mejora 82

• Introducción	82
• Etapas de la preparación del presupuesto	84
• Procedimiento de elaboración del presupuesto de ventas	90
• Procedimiento de elaboración del presupuesto de operación	91
• Antecedentes	92
• Justificación	93
• Objetivo general	93
• Contenido	94
4.2 Avance de implementación	94
• Costos y gastos de implementación de la propuesta	95
Cronograma de trabajo	96
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
Referencias	99
Anexos	100

Cuadros y Gráficas

Cuadros

Cuadro No. 1 Organigrama	6
Cuadro No. 2 Principales funciones	7
Cuadro No. 3 Tabla de inflación	29

Cuadro No.4 Tipo de cambio	30
Cuadro No.5 Producto interno bruto	31
Cuadro No.6 Índice de precios	32
Cuadro No.7 Balanza de pagos	34
Cuadro No.8 Situación financiera del Gobierno Central	39
Cuadro No.9 Política monetaria-	41
Cuadro No.10 Gastos de operación	49
Cuadro No.11 Análisis de variación	51
Cuadro No.12 Estado flujo de efectivo	52
Cuadro No.13 Estado de resultados	53
Cuadro No.14 Balance General	54
Cuadro No.15 Proyección de ventas en unidades	58
Cuadro No.16 Proyección de ventas en unidades	61
Cuadro No.17 Ventas esperadas	63
Cuadro No.18 Método de factores	65
Cuadro No.19 Proyección de gastos	67
Cuadro No.20 Proyección de depreciaciones	67
Cuadro No.21 Estado de resultados proyectados	68
Cuadro No.22 Balance General proyectado	69
Cuadro No.23 Punto de equilibrio	71
Cuadro No.24 Informe de desempeño	89
Cuadro No.25 Nomenclatura sugerida	92

Gráficas

Gráfica No.1 Resultados de encuestas	46
Gráfica No.1 Resultados de encuestas	47
Gráfica No.3 Gastos de operación	48
Gráfica No.4 Proyección de ventas en unidades	59

Anexos

Anexo #1 Cuestionario	101
-----------------------	-----

Resumen

El presente informe denominado: “Elaboración de un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal de una empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo”, fue realizado de acuerdo a los lineamientos de la metodología proporcionada por la Universidad Panamericana.

La empresa se dedica a la distribución de productos de consumo masivo y no tiene un procedimiento y control presupuestal definido, por lo mismo, se determinó que es necesaria la implementación de un modelo que se utilice de base para la correcta formulación del mismo.

Al desarrollar el informe se pretende implementar un modelo de elaboración y control presupuestario que le permita a la empresa evaluar de forma adecuada sus egresos y los ingresos durante determinado período, de tal forma que se convierta en una herramienta útil para la toma de decisiones, derivadas del correcto análisis de la información que se genere del control presupuestario, así como del análisis de las variaciones relevantes que se generen de la comparación del mismo.

Con la elaboración y control presupuestal se espera que la administración de la empresa tenga un mejor control presupuestario, mejore su eficiencia, logre identificar y determinar con mayor facilidad los rubros más significativos de sus operaciones permitiéndole de esta manera un adecuado control.

El estudio se centralizó en el área financiera y en forma puntual a todo lo relacionado a egresos, para poder medir la eficiencia de la administración en la optimización de los recursos según lo planificado corresponde al periodo 2012.

Introducción

Es de gran importancia para toda empresa la optimización de los recursos a través de un método sistemático y formalizado, para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control y ejecución, esto se logra con la utilización adecuada de presupuestos, debido a que es una herramienta financiera que permite visualizar los distintos escenarios que generan cambios y variaciones dentro de la organización. El desarrollo del presente informe tiene como objetivo apoyar la elaboración de un presupuesto de gastos y de ingresos de operación y control presupuestal para la empresa Integral

El presente informe consta de cuatro capítulos, que se detallan a continuación:

En el capítulo uno se detalla los datos generales de la empresa, planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances, límites y marco teórico con definiciones básicas.

En el capítulo dos se presentan, la metodología utilizada en la investigación y los instrumentos de investigación utilizados para obtener información, los aportes para la empresa, la Universidad Panamericana y el país.

El capítulo tres presenta la recopilación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio realizado, análisis de estados financieros, determinación de razones financieras importantes y su influencia en los resultados de la empresa.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta de mejora para solucionar el problema planteado. En la parte final se encuentran las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas utilizadas y consultadas en el desarrollo del trabajo y los anexos correspondientes para respaldar los argumentos de la propuesta a la solución de la problemática planteada.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Integral obtiene su inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria el 23 de Marzo de 2011, y fue creada según las leyes Guatemaltecas por un periodo indefinido.

Inicia su relación comercial con Proesa, Sociedad Anónima, el treinta y uno de marzo de 2011, mediante un contrato de distribución de sus productos y el manejo de índices comerciales, para el desarrollo del mercado del cigarro Marlboro, Rubios, Diplomat y L&M por un lapso de cuatro años.

Su sede central está ubicada en Calzada Atanasio Tzul, 19-97 Zona 12, Centro empresarial el cortijo I y debido a la buena administración en el manejo de la operación le fueron cedidas tres áreas más: Escuintla, Chimaltenango y Mazatenango, el dos de junio y tres de diciembre de dos mil doce, respectivamente.

Actividad económica de la empresa

Actividades relacionadas con compra, venta y distribución de cigarros de las marcas de Rubios, Malboro, L&M, Diplomat, en sus diferentes presentaciones.

Cigarros en cajetillas, paquetes de diez cajetillas y fardos que contiene sesenta paquetes y cada paquete contiene diez cajetillas que hacen un total de seiscientas cajetillas.

Aspectos Legales y Fiscales

La empresa Integral, está organizada y establecida conforme las leyes del país, inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con su respectivo Número de Identificación Tributario. Cumple con las obligaciones legales y fiscales a las cuales está afectada y se describen a continuación.

Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus Reformas, Decretos 62-92 y 8-98

Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima, según el Artículo 339. Tiene las Patentes de Comercio y de Sociedad.

Régimen de Seguridad Social

Según Acuerdo 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que establece todas las disposiciones en cuanto a recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social. La empresa se encuentra formalmente inscrita, realiza los pagos mensuales establecidos legalmente: cuota Patronal 10.67%, laboral 4.83%, IRTRA 1% e INTECAP 1%, los cuales se calculan con base a los sueldos ordinarios y extraordinarios que son cancelados mensualmente a los trabajadores de la misma.

Código de Trabajo. Decreto 1441 y sus Reformas Decreto.64-92

Regula la relación patrono y trabajadores, con el objeto de que se cumplan las obligaciones y derechos de ambas partes conforme lo que establece dicho Código, contratación laboral, salarios mínimos según el tipo de trabajo desempeñado, pago de prestaciones laborales y jornadas de trabajo. La empresa cumple con todo lo estipulado en el Código de Trabajo.

Contratos de trabajo

Los trabajadores de la empresa cuentan con su respectivo contrato de trabajo laboral interno, en donde se encuentran en forma detallada, sus atribuciones y perfil laboral, así como la forma en que fueron contratadas sus obligaciones. Establece las obligaciones y derechos del patrono y trabajadores.

Impuesto Sobre la Renta Decreto Ley 26-92

La empresa está inscrita en el Régimen optativo (31%), realiza pagos trimestrales anticipados a cuenta del Impuesto Sobre la Renta.

Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto del Congreso de la República No. 26-95

Este impuesto específico grava los ingresos por cambios de cualquier naturaleza, incluye los provenientes de títulos-valores, privados, públicos o que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos (SIB), conforme a la presente ley.

La base imponible la constituye la totalidad de los ingresos por concepto de cambios que se mencionan con anterioridad, la empresa cancela con carácter de pago definitivo el 10% mensual sobre los productos financieros que corresponden a los cambios devengados por cuentas de ahorros en las instituciones bancarias locales.

Impuesto al Valor Agregado, Decreto Ley 27-92 y sus reformas

La empresa realiza pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado, la tarifa del impuesto según Artículo 10, es del 12%. La empresa no está afecta a realizar retenciones del Impuesto al Valor Agregado; sin embargo, vende producto a contribuyentes registrados ante la SAT como especiales, los que le efectúan retención del (15%) del Impuesto al Valor agregado.

Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008 del Congreso de la República.

La empresa efectúa pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad, la tarifa actual es del 1% del activo neto o ventas, el que sea mayor al finalizar cada periodo de imposición.

Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto 37-92 del Congreso de la República

El impuesto de timbres fiscales es indirecto y se aplica sobre documentos que contienen los actos y contratos siguientes:

- Los contratos civiles y mercantiles.
- Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
- Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.

- Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza.
- Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
- Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley.
- Los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie.
- Los pagos o acreditamientos en cuentas contables y bancarias de dividendos, mediante operaciones contables o electrónicas, se emitan o no documentos de pago.
- Los dividendos que se paguen o acrediten mediante cupones en las acciones, también están afectos al pago del impuesto.

Visión de la empresa

Liderar un servicio de distribución a detalle de calidad, para llegar al punto de venta de una manera efectiva y eficiente, a nivel centroamericano, y prestar a las casas matrices un servicio de calidad, a través de personal comprometido con valores éticos y morales.

Misión de la empresa

Prestar una distribución de calidad a nivel de detalle, con estándares de alto nivel, por medio de tecnología de punta a través de personal con valores éticos y morales.

Áreas Geográficas de distribución.

Metropolitana

Está formada con la Ciudad Capital y sus municipios dividiendo la atención al cliente por medio de veintidós rutas, cada una de ellas tienen asignados los clientes por medio de sus itinerarios, y su visita está conformada por secuencias y frecuencias, hay clientes que son

visitados a ocho, quince y treinta días; debido a que hay clientes de alto volumen, de estas veintidós rutas existen dos que atienden a los clientes que representan el ochenta por ciento del volumen de ventas clasificados como top cien y tiendas de conveniencia, como las gasolineras y supermercados.

Área departamental

El área departamental cuenta con diez y ocho rutas distribuidas en tres departamentos que son: Chimaltenango, Escuintla y Mazatenango.

Chimaltenango

Aquí se encuentran cuatro rutas para atender esta área de este departamento cada una de ellas tienen asignados los clientes por medio de sus itinerarios, y su visita está conformada por secuencias y frecuencias, hay clientes que son visitados a ocho, quince y treinta días.

Escuintla

Para atender el área de este departamento tienen siete rutas, cada ruta cada una de ellas tienen asignados los clientes por medio de sus itinerarios, y su visita está conformada por secuencias y frecuencias, hay clientes que son visitados a ocho, quince y treinta días.

Mazatenango

Para atender el área de este departamento tienen siete rutas, cada ruta cada una de ellas tienen asignados los clientes por medio de sus itinerarios, y su visita está conformada por secuencias y frecuencias, hay clientes que son visitados a ocho, quince y treinta días.

Al igual que el área metropolitana, en los departamentos también la distribución es regida a través de itinerarios, que cada una de las rutas posee, su visita está conformada por secuencias y frecuencias, hay clientes que son visitados a ocho, quince y treinta días.

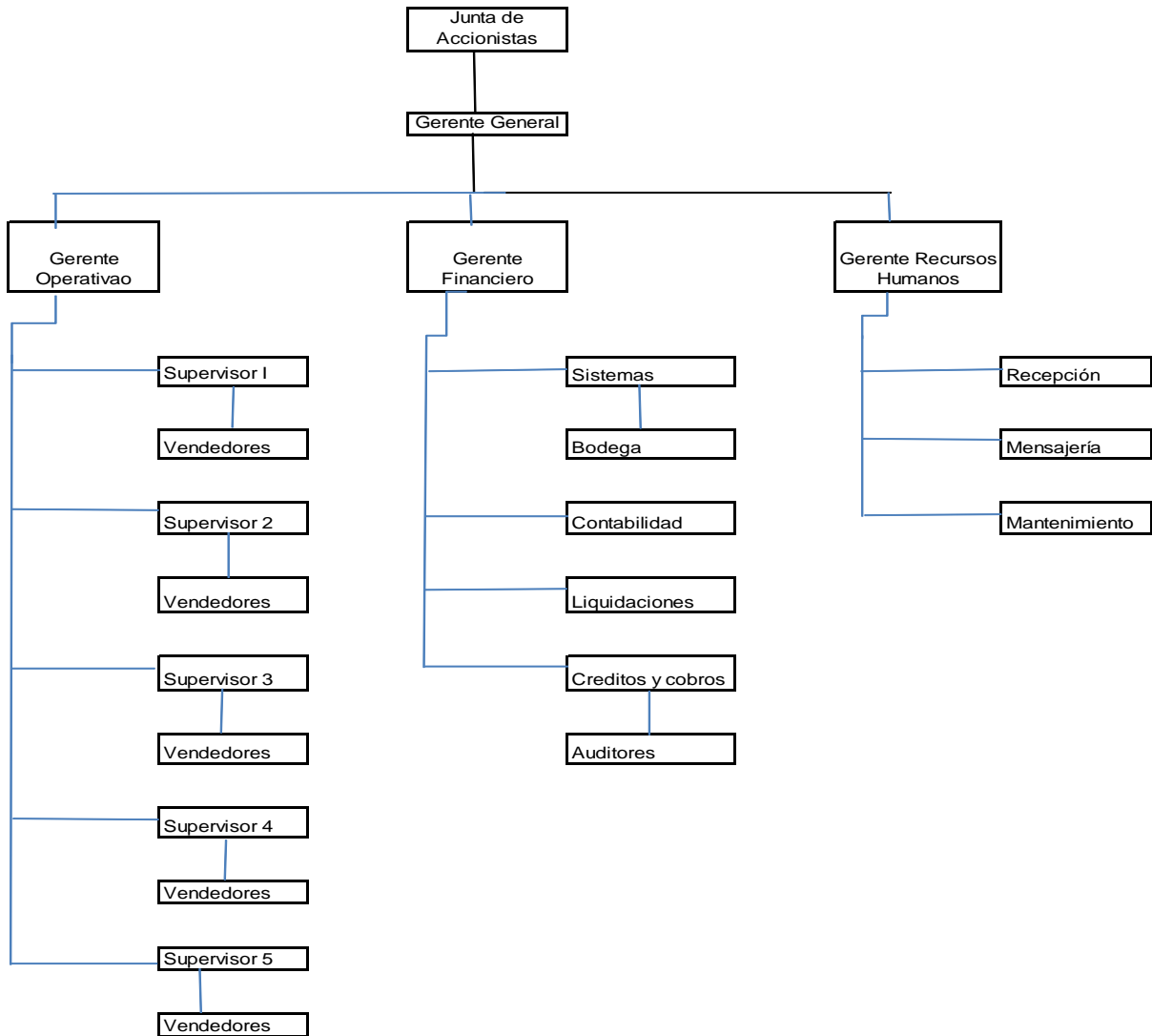
Estructura Organizacional

La empresa esta estructura de la siguiente manera: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones, Gerente Recursos Humanos, Jefe de Créditos y Cobros, Contador

General, Encargado de Sistemas, Encargado de Bodega, una Secretaria, Mensajero, cinco supervisores, cuarenta y cinco vendedores ruteros

Integral
Cuadro No.1

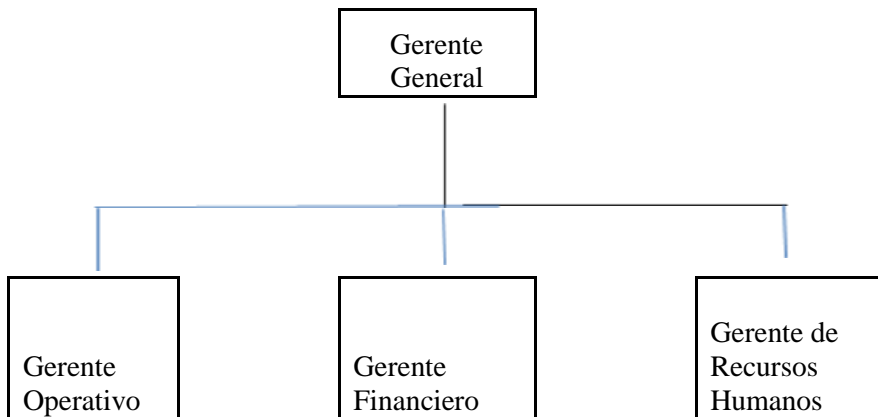
ORGANIGRAMA EMPRESA INTEGRAL



Fuente: Elaboración propia.

Principales funciones de las Gerencias

Cuadro No.2



Fuente: Elaboración propia

Funciones del Gerente General:

1. Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
2. Presentar a las Gerencias los planes que se requieran para desarrollar los programas de la entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
3. Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la entidad.
4. Constituir mandatos para representar a la entidad en negocios judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los cambios institucionales.
5. Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
6. Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la empresa
7. Representar las acciones o derechos que la entidad posea en otros organismos
8. Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la empresa.
9. Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
10. Distribuir la planta global de personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la entidad.

11. Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e cambios patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para los afiliados y la Caja.
12. Presentar a los socios informes de gestión anual.
13. Presentar trimestralmente a los socios, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.
14. Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

Funciones del Gerente de Operaciones

1. Análisis de los aspectos operativos de la compañía.
2. Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
3. Diseñar y modificar rutas de trabajo y mejorar procesos.
4. Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
5. Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
6. Conocer y entender procesos y los recursos que se utilizan.
7. Es responsable de reportar oportunamente y de acuerdo a los requerimientos información necesaria para la facturación.
8. Manejo de relaciones públicas con el cliente.
9. Diseño y organización del proceso de acuerdo a los requerimientos esto implica puestos de trabajo, necesidades técnicas.
10. Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
12. Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
13. Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

14. Capacidad de negociación: capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar cambios diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

Gerente Financiero

1. Rentabilizar la empresa y maximizar las ganancias.
2. Desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la empresa.
3. Efectúa los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.
4. Realiza la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que labora en la empresa.
5. Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
6. Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
7. Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.
8. Vela por la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.
9. Aplica a las operaciones patrimoniales, los principios de contabilidad generalmente aceptados.
10. Presenta informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.
11. Asegura que se efectúen los descuentos a los salarios de los empleados por diversos motivos.
12. Confecciona y tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa.
13. Elabora proyecciones de ingresos y gastos de la empresa.
14. Administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos.

Gerente de Recursos Humanos

1. Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado.
2. Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
3. Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
4. Supervisar la administración de personal.
5. Administración y elaboración de la nómina de los empleados en relación con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
6. Redacción de los contratos laborales, y la correspondencia de carácter obligatorio y secuencial dirigida al Ministerio de Trabajo. Correspondencia de tramitación general IRTRA, Correspondencia de tramitación IGSS.

1.2 Planteamiento del Problema

Debido a la necesidad que tienen las empresas de utilizar herramientas financieras que les facilite la toma de decisiones eficientes y oportunas, se determino que al no contar con un control presupuestario definido, la empresa no logra identificar ni analizar las variables generadas durante la ejecución del presupuesto, por determinado periodo, se requiere implementar las acciones correctivas en las variaciones significativas que se generan entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, es importante mencionar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos y es fundamental conocer y ejecutar de forma adecuada los objetivos para lograr las metas trazadas por la empresa; según el diagnóstico se determinó que INTEGRAL, no elabora presupuestos de egresos, por tanto se desconoce si los mismos son adecuadamente erogados.

1.3 Justificación

INTEGRAL, necesita medir su capacidad de flujo de efectivo en la ejecución de egresos e ingresos, al no tener elaborado un presupuesto y un adecuado control del mismo, la empresa no posee la herramienta adecuada para la optimización de sus recursos. La correcta toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas necesarias solo serían posibles con esta herramienta acorde a la relevancia de las variables en el presupuesto.

La elaboración de presupuesto y un adecuado control presupuestal son relevantes, porque ayuda a controlar de una manera adecuada y objetiva los egresos de la organización, asimismo permite minimizar riesgos en las transacciones de egresos.

El control presupuestal eficiente de los egresos, permite detectar de manera oportuna las variaciones que surjan durante el periodo del presupuesto, para tomar las medidas correctivas y necesarias con el objetivo de maximizar el uso de los recursos de la organización.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Por qué es de importancia para la empresa INTEGRAL, elaborar un presupuesto e implementar un adecuado control presupuestal en el área de gastos de operación?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Elaborar un presupuesto de gastos de operación e implementar un adecuado control presupuestal del mismo, con el fin de suministrar a la empresa INTEGRAL, S.A., una herramienta financiera para planificar de manera integral y de forma sistemática, sus operaciones a desarrollar durante un período determinado.

1.5.2 Específicos

Constituir una herramienta necesaria para realizar un análisis de las cuentas y determinar los aspectos internos que influyen en la ejecución del presupuesto de gastos de operación, para efectuar una eficiente estimación de los recursos.

- Permitir un adecuado análisis de las variaciones en las cuentas de resultado que integran los estados financieros y realizar una adecuada proyección contable del presupuesto de gastos de operación.
- Establecer las bases técnicas para la elaboración del presupuesto en el área de gastos de operación.
- Establecer procedimientos para tener un adecuado control en el manejo de gastos de operación de la empresa.

1.6 Alcances y límites

Alcances

- Para la realización del presente informe se tuvo acceso a las áreas administrativas, contables y operativas que involucran el flujo de ingresos y egresos de efectivo. La investigación evaluó las debilidades y oportunidades de mejora que esta área presenta.
- La recopilación de la documentación analizada se realizó en el área financiera, donde se elabora, maneja la información financiera, contable y se ejecutan los procedimientos de control. Se analizó la información integrada por balance general y estado de resultados por el período 2012.

Límites

- Para la ejecución del presente informe no se tuvo ninguna restricción por parte de la Administración de la empresa.
- Para la elaboración del presupuesto y el control presupuestal del área de gastos de operación, se tomó de base el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2012,

1.7 Marco Teórico

Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada sede y centros de costo siendo responsabilidad de la organización.

El presupuesto se refiere a una cantidad de dinero antes de ser necesitada. La palabra presupuesto “presupuesto” está formada de pre (antes) y supuesto (hipótesis, creído, o dado por cierto). La palabra supuesto viene del latín suppositus formada de sub (abajo) y positus (supuesto) lo que daría “puesto abajo”. En efecto cosa “lleva de bajo” entonces “presupuesto” sería algo así como “el supuesto previsto con antelación”.

Víctor M. Paniagua Bravo, (sexta edición 2007) Indudablemente existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hacia sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal del desarrollo económico con la época o, simple y sencillamente como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época, simple y sencillamente como un avance tecnológico más, de los muchos que en la actualidad se han desarrollado. (p.11)

Carlos E. Pacheco Coello (segunda edición agosto 2007) atreves de los años, muy pocas empresas han tenido una visión clara de lo importante que es definir donde se quieren posicionar, es decir, pocas empresas elaboran su planeación formal con la importante herramienta administrativa que es el presupuesto, pero con un enfoque gerencial ante la dinámica del entorno en que se mueven los negocios. (p.7)

Joaquín Moreno Fernández (segunda edición 2007). Para planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y

evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresas, con qué procedimientos y bajo qué programas. (p.439)

Joaquín Moreno Fernández (segunda edición 2007). El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías a) Presupuesto de Operación b) Presupuesto de inversiones permanentes c) Presupuesto financiero. Otros como el Presupuesto variables o flexibles, Presupuestos a largo plazo y control presupuestal. (p.440)

Un presupuesto traza el rumbo de una empresa describiendo los planes del negocio en términos financieros. Como un mapa de camino, el presupuesto puede ayudar a la compañía a navegar durante el año y reducir los resultados negativos. Un presupuesto involucra 1) establecer metas específicas, 2) ejecutar planes para lograr las metas, y 3) periódicamente comparar los resultados actuales con las metas. Estas metas incluyen tanto las metas generales de la empresa como las metas específicas de cada unidad en la empresa. Establecer metas específicas para operaciones en el futuro es parte de la función de planeación de la administración, mientras que ejecutar las acciones para llegar a las metas es parte de la función de dirección de la empresa. La comparación periódica de los resultados actuales con estas metas y tomar las acciones apropiadas es parte de la función de control de la administración.

El Control Administrativo relacionado con utilidades y resultados. El propósito primordial del control es asegurar el cumplimiento de objetivos, metas y normas de la entidad. Tiene muchas facetas, tales como: observación directa, la expresión verbal, la memoranda narrativa, las políticas y los procedimientos, y los informes de los resultados reales. La planificación y control integral de utilidades centra su atención en los informes y en su evaluación para detectar las causas tanto de la ejecución altamente satisfactoria, o bien en el desempeño insatisfactorio.

Informes de desempeño. Las características principales son las siguientes:

1. El desempeño se clasifica por las responsabilidades que se asignan. El informe debe ser exactamente de conformidad con la estructura organizacional.

2. Se designan los aspectos influenciables de modo significativo por el gerente responsable.
3. Se formulan informes oportunos, para la ejecución inmediata de la acción correctiva después de haber identificado la causa del problema. Cuanto más tiempo se aplaze la reacción, mayor será el efecto financiero desfavorable generado. Es recomendable el seguimiento para detectar la efectividad de las correcciones y para establecer la base sobre la cual pueda mejorarse la eficiencia.
4. Se concede importancia a la comparación de los resultados reales con los planificados, mostrando las diferencias entre los mismos.

Contabilidad por Áreas o Centros de Responsabilidad. Este tipo de sistema constituye una de las bases fundamentales del Control de Utilidades. Para la medición del desempeño utilizando los resultados reales, muchos de los cuales deben ser suministrados por el sistema de contabilidad, el cual debe estar diseñado para proveer informes separados para cada unidad organizacional, por autoridad y responsabilidad asignada.

Para esta finalidad, las comparaciones entre resultados planificados y reales carecen de significado si las clasificaciones de los costos y los ingresos que se utilizan en el plan de utilidades y en el sistema de contabilidad no son congruentes. Debe desarrollarse un catálogo de cuentas por centros de responsabilidad y complementarse con indicaciones uniformes detallando el uso de cada tipo de cuenta. Este enfoque constituye un requisito esencial para lograr los cometidos deseados de la información contable.

Aplicación del Principio de Excepción. Este principio sostiene que la gerencia debe concentrar su atención sobre las partidas excepcionales o anormales de los informes diarios, semanales y mensuales. Los informes contables convencionales tienden a proporcionar un océano de cifras sin base para atraer la atención sobre los eventos inusuales. Pero por el otro lado los informes de desempeño, resaltan las variaciones de modo significativo. Los eventos fuera de línea saltan a la vista, con respecto a éstos el ejecutivo debe investigar, determinar las causas y emprender la acción correctiva.

El enfoque del control de utilidades permite a la administración sentir el pulso de la empresa a lo largo de todo el año, y no hasta el final del mismo pues, hasta en ese momento sería demasiado tarde para rectificar el rumbo; además puede saber específicamente en dónde ha

habido un avance satisfactorio o cuando no se ha producido el mismo, relacionando los logros de los objetivos de la compañía.

Formalidad del control de utilidades. Un programa de planificación y control integral de utilidades provee seriedad al proceso de planificación y control, y las razones principales para esta formalidad son:

1. El proceso administrativo no puede llevarse a cabo con efectividad si se efectúa completamente al azar; la planificación y el control deben ser lógicos, congruentes y sistemáticos.
2. Tomando en consideración la participación de un gran número de individuos en el proceso administrativo, el medio ambiente debe estar inmerso en una razonable estabilidad y consistencia en la que la gente pueda confiar.
3. Los objetivos, planes y metas, si no se consignan por escrito y en términos financieros futuros, con frecuencia resultan ser simplemente ideas a medias.
4. La formalización exige el establecimiento y la observancia de fechas límite para los actos de toma de decisiones, de planificación y procedimientos.
5. La formalización constituye una base lógica para una flexibilidad racional, importante y congruente en la implantación de los procesos.

Flexibilidad. No es de extrañar cierta rigidez impuesta por los presupuestos sobre un negocio, y la restricción a la libertad en la toma de decisiones de los gerentes y los supervisores. Sin embargo, un sistema aplicado sobre una base bien informada permite mayor libertad en todos los niveles de la administración.

No deben emplearse ni interpretarse con rigidez los presupuestos de gastos y de costos, porque no son camisas de fuerza. Esto no debe cortar las decisiones racionales a tomarse en relación con los gastos simplemente porque no se previó un desembolso, a menudo para resolver cambio en las circunstancias se emplean los presupuestos variables de gastos.

El enfoque de la planificación y el control en la administración no debe ser instrumento para restringir los actos de aprovechamiento de oportunidades, estén o no plasmadas en una

proyección. Esto es fundamental para no perder de vista el principio de flexibilidad que caracteriza a la planeación.

Relación con el control de utilidades y resultados

Panorama General del Control de Utilidades y Resultados. Se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las fases de planificación y control, a través de:

1. El desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa.
2. La especificación de las metas de la compañía.
3. El desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades, de largo alcance.
4. La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos y proyectos).
5. El establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.
6. El desarrollo de procedimientos de seguimiento.

No se debe considerar este proceso como la simple elaboración de cédulas por parte del contador, para proyectar un conjunto de estados financieros; o del desarrollo de modelos matemáticos complejos para prever el futuro. Tales ideas olvidan por completo los aspectos más relevantes como lo son:

1. El requerimiento de decisiones importantes de planificación de la alta administración.
2. Las actividades de control administrativo requerido.
3. El reconocimiento de muchas consecuencias críticas del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Visto de manera integral, contribuye en forma de método muy significativo para facilitar la realización eficaz del proceso administrativo.

Cada faceta de la planificación debe abarcar un examen, o una reevaluación, de las variables pertinentes, pues las mismas tendrán impactos importantes sobre la planificación de metas

realistas. El desarrollo de los objetivos generales es el nivel más preponderante de la toma de decisiones en este proceso. Aquí se expresa el estado futuro general, a largo plazo de la compañía.

La administración debe desarrollar estrategias, a seguir por la entidad; especificándose el cómo, aquí se detallan las maneras de lograr la consecución operacional de fines.

Por último, el nivel más detallado tiene lugar cuando la alta gerencia incorpora los objetivos al plan de utilidades, la expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las opciones proyectadas. Se le denomina plan de utilidades o presupuesto, explícitamente manifiesta las metas en términos de expectativas de tiempo y resultados económicos esperados (rendimiento sobre la inversión, utilidad, costo, entre otros), para cada segmento principal de la entidad.

Por lo general, se desarrollan dos planes coincidentes de utilidad: el estratégico o de largo alcance, y el táctico o de corto plazo. El primero es vasto y generalmente cubre tres o más años en el futuro. El segundo es detallado y comprende un horizonte en el tiempo de un año.

Funciones del presupuesto

- Su principal función se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir lo que se hace, comparar los resultados con los datos presupuestados, para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Importancia

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones, tanto en las grandes (multinacionales, conglomerados) y en las pequeñas empresas.

- Son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo de aplicar gastos ociosos en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se controla la calidad del gasto de las operaciones de la empresa en límites razonables.
- Facilitan a los miembros de la organización cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y en forma sistemática todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos, fijando responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Finalidades de los presupuestos

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, que son:

- Según la flexibilidad.
- Según el período que cubran.
- Según el campo de aplicabilidad en la empresa.
- Según en el sector en el cual se utilizaran.
- Otras clasificaciones.

Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al Presupuesto que de forma tradicional utilizaba el sector público.

- Flexibles o Variables

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Según el período que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Esta clasificación de los presupuestos puede ser:

- A corto plazo

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

- A largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, otros. Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de cambios accionarios y expansión de los mercados. También ocurre cuando se utiliza el método uno y cuatro, es decir, se planifica el primer año y se les suma los restantes.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener una perspectiva de los planes del negocio para un período largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

Según el campo de aplicabilidad de la empresa

- Presupuesto maestro

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Por lo general se fija a un año, debe incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Beneficios

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.

- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada período.

Limitaciones

El presupuesto solo es un estimado y no se puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.

- El presupuesto no debe sustituir a la administración, sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.
- Presupuesto de operación

Es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de los diferentes clases de presupuestos:

- Presupuesto de venta (estimados, producidos y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes, otros.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)

- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)
- Presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Componentes

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que presta.
- Los ingresos que percibe.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones

La base sobre la que descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado de forma cuidadosa y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían más confiables, por ejemplo: el pronóstico de ventas suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de ventas, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

La elaboración de un presupuesto de ventas se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro que se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

- Presupuesto de producción

Son estimados que se hallan relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso

- Elaborar un programa de producción.
- Presupuestar las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, y así evitar gastos innecesarios en pago de mano de obra ocupada.

- Presupuesto de requerimiento de materiales

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto, y la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir el requerimiento de producción.

- Presupuesto de mano de obra

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir el uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes

- Personal diverso.
- Cantidad horas requeridas.
- Cantidad horas trimestrales.
- Valor por hora unitaria.
- Presupuesto de gasto de fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación

- Horas – hombres requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones: este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

- Presupuesto de costo de producción

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

- Presupuesto de gasto de ventas

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.

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

Es considerado 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 austero 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: los 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.

- Presupuesto financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado resultado real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de gastos de operación (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance siendo estos, caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

- Presupuesto de tesorería

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja, presupuesto de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, otros) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deuda, amortizaciones de créditos, proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

- Presupuesto de erogaciones capitalizables

Controla las diferentes inversiones en activos fijos, con las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios, compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

- Según en el sector en el cual se utilizaran
- Públicos

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, otros, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En éstos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

- Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Principales Indicadores Macroeconómicos

Es el estudio del funcionamiento de la economía en su conjunto. Es la toma de decisiones de los consumidores en forma grupal, es comparativa. En la toma de decisiones de un país interviene el gobierno para hacer algo por el alto desempleo y la inflación alta, a esto se le llama política macroeconómica, que consiste en las medidas gubernamentales destinadas a influir en la economía en su conjunto

La macroeconomía es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio general de la economía, mediante el análisis de las variables económicas agregadas como el monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, la balanza de pagos, el tipo de cambio y el comportamiento general de los precios. La macroeconomía puede ser utilizada para analizar cuál es la mejor manera de influir en objetivos políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, conseguir la

estabilidad de precios, fomentar el empleo y la obtención de una balanza de pagos sostenible y equilibrada. La macroeconomía por ejemplo, se centra en los fenómenos que afectan las variables indicadoras del nivel de vida de una sociedad. Además objetiva más al analizar la situación económica de un país propio en el que vive, lo que permite entender los fenómenos que intervienen en ella

Los indicadores macroeconómicos son estadísticas que indican el estado actual de la economía de un estado según un área particular (industria, mercado de trabajo, comercio, entre otros. Las instituciones gubernamentales y empresas del sector privado los publican regularmente en una fecha determinada.

En realidad, estas estadísticas ayudan a controlar el pulso de la economía; por lo que no sorprende que casi todos los integrantes de los mercados financieros las sigan religiosamente. Una vez publicados estos indicadores se puede observar la volatilidad de los mercados. El grado de volatilidad se determina en función de la importancia de un indicador. Por eso es importante entender qué indicador es importante y qué representa.

Tasa de inflación

Es la tasa porcentual de aumento del nivel general de precios a lo largo de un período de tiempo específico

Cuadro No.3

Inflación total
Ritmo inflacionario
Años 2001 - 2013
Porcentajes

Periodo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	6.05	8.85	6.2	6.21	9.04	8.08	6.22	8.39	7.88	1.43	4.9	5.44	3.86
Febrero	5.99	9.01	6	6.26	9.04	7.26	6.62	8.76	6.5	2.48	5.24	5.17	4.18
Marzo	5.42	9.13	5.78	6.57	8.77	7.28	7.02	9.1	5	3.93	4.99	4.55	4.34
Abril	4.87	9.25	5.67	6.65	8.88	7.48	6.4	10.37	3.62	3.75	5.76	4.27	4.13
Mayo	6.05	9.31	5.56	7.27	8.52	7.62	5.47	12.24	2.29	3.51	6.39	3.9	4.27
Junio	6.3	9.14	5.24	7.4	8.8	7.55	5.31	13.56	0.62	4.07	6.42	3.47	4.79
Julio	6.97	9.1	4.65	7.64	9.3	7.04	5.59	14.16	-0.3	4.12	7.04	2.86	
Agosto	8.79	7.73	4.96	7.66	9.37	7	6.21	13.69	-0.73	4.1	7.63	2.71	
Septiembre	8.99	7.1	5.68	8.05	9.45	5.7	7.33	12.75	0.03	3.76	7.25	3.28	
Octubre	9.47	6.6	5.84	8.64	10.29	3.85	7.72	12.93	-0.65	4.51	6.65	3.35	
Noviembre	9.51	6.34	5.84	9.22	9.25	4.4	9.13	10.85	-0.61	5.25	6.05	3.11	
Diciembre	8.91	6.33	5.85	9.23	8.57	5.79	8.75	9.4	-0.28	5.39	6.2	3.45	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Anuncios de Tipos cambio

Los tipos de cambio desempeñan el papel más importante a la hora de mover las cotizaciones de las divisas en los mercados de cambio. En calidad de instituciones que establecen los tipos de cambio, los bancos centrales son los integrantes más influyentes. Los tipos de interés fijan los flujos de inversión. Puesto que las divisas representan la economía de un país, las diferencias en los tipos de cambio afectan el valor relativo de una divisa en relación a otra. Cuando los bancos centrales cambian los tipos de cambio provocan que el mercado experimente movimientos y volatilidad. En el campo de las operaciones con la especulación rigurosa con la actividad de los bancos centrales puede incrementar las oportunidades de éxito de los operadores.

Cuadro No.4

Tipo de cambio venta promedio ponderado del mercado institucional de divisas.
Promedio del mes
Años 2001 - 2013
- Quetzales por US dólares -

mes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
enero	7.8109	8.028	7.813	8.1259	7.7737	7.6329	7.6917	7.7144	7.8783	8.3795	7.9611	7.8186	7.8886
febrero	7.7445	7.949	7.8396	8.1127	7.7266	7.6175	7.7066	7.7327	7.9613	8.1623	7.821	7.7938	7.839
marzo	7.7064	7.9209	7.9192	8.1079	7.6261	7.6267	7.6988	7.6491	8.0917	8.0364	7.7172	7.7358	7.8191
abril	7.7571	7.8341	7.9219	8.0582	7.6174	7.6014	7.6693	7.5514	8.1031	8.0174	7.6318	7.7611	7.8068
mayo	7.778	7.8753	7.9156	7.994	7.6028	7.5916	7.6522	7.445	8.1122	8.0106	7.6735	7.7949	7.7966
junio	7.8075	7.9109	7.9316	7.9479	7.6223	7.6195	7.6891	7.5075	8.1409	8.0212	7.8026	7.859	7.8283
julio	7.8075	7.8669	7.93	7.908	7.597	7.5901	7.6872	7.4531	8.1886	8.0169	7.7724	7.834	
agosto	7.8599	7.7832	7.9322	7.9227	7.5947	7.5895	7.672	7.4191	8.2738	8.029	7.8408	7.8939	
septiembre	7.9634	7.7921	7.998	7.9105	7.6326	7.6149	7.711	7.4743	8.3281	8.0903	7.8644	7.9821	
octubre	8.1131	7.7379	8.1103	7.841	7.6918	7.6221	7.7286	7.5421	8.3564	8.0716	7.858	7.8839	
noviembre	8.0929	7.6248	8.09	7.7778	7.6224	7.6184	7.6512	7.6502	8.3161	8.0179	7.828	7.8829	
diciembre	7.9716	7.6661	8.0391	7.7841	7.6219	7.6141	7.6367	7.7216	8.3378	7.988	7.8122	7.9054	
promedio	7.8677	7.8324	7.9534	7.9576	7.6441	7.6116	7.6829	7.5717	8.174	8.0701	7.7986	7.8455	7.8297

Producto Interior Bruto (PIB)

El PIB es la medida más amplia de la economía de un país, y representa el valor total de los mercados de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año. Dado que la cifra del PIB es considerada con frecuencia un indicador a posteriori, la mayoría de los operadores se centran en dos informes que son emitidos en los meses anteriores a las cifras finales del PIB: el anticipo y el informe preliminar. Las revisiones sustanciales de estos informes pueden causar una alta volatilidad.

Cuadro No.5

Producto interno bruto
AÑOS: 2001 - 2012
(Millones de quetzales y variación porcentual)

AÑO	PIB A precios de 2001		PIB A precios de cada año	
	Valores	Var. %	Valores	Var. %
2001	146,977.8	2.4	146,977.81	0.2
2002	152,660.9	3.9	162,506.81	0.6
2003	156,524.5	2.5	174,044.1	7.1
2004	161,458.2	3.2	190,440.1	9.4
2005	166,722.0	3.3	207,728.9	9.1
2006	175,691.2	5.4	229,836.11	0.6
2007	186,766.9	6.3	261,760.11	3.9
2008	192,894.9	3.3	295,871.51	3.0
2009	193,909.6	0.5	307,966.6	4.1
2010	199,473.8	2.9	333,093.4	8.2
2011 ^{p/}	207,930.8	4.2	371,278.01	1.5
2012 ^{p/}	214,113.8	3.0	394,633.9	6.3

p/ Cifras preliminares

Fuente: Banco de Guatemala

Índice de Precios al Consumidor

El Índice de Precios al Consumo (IPC) es probablemente el indicador de inflación más importante. Representa cambios en el nivel de los precios minoristas para la cesta básica del consumidor. La inflación está ligada directamente al poder adquisitivo de una divisa dentro de sus fronteras y afecta su posición en los mercados internacionales. Si la economía se desarrolla en condiciones normales, el aumento del IPC puede llevar a un aumento en los tipos de interés básicos. Esto, a su vez, provoca un aumento en el grado de atractivo de una divisa.

Cuadro No 6

Indice de precios al consumidor Nivel Republica Base diciembre de 2010=100 Periodo 2010^{a/} - 2011					
Periodo	Indice	Variacion intermensual 1/	Variacion interanual 2/	Variacion Acumulada 3/	Variacion Promedio 4/
2010					
Enero	184.80	1.29	1.43	1.29	1.43
Febrero	185.60	0.43	2.48	1.73	1.96
Marzo	187.75	1.16	3.93	2.91	2.61
Abril	187.56	-0.10	3.75	2.81	2.90
Mayo	187.37	-0.10	3.51	2.70	3.02
Junio	188.31	0.50	4.07	3.22	3.19
Julio	189.02	0.38	4.12	3.61	3.33
Agosto	189.10	0.04	4.10	3.65	3.42
Septiembre	189.65	0.29	3.76	3.95	3.46
Octubre	190.65	0.53	4.51	4.50	3.57
Noviembre	192.12	0.77	5.25	5.31	3.72
Diciembre	192.28	0.08	5.39	5.39	3.86
2011					
Enero	193.86	0.82	4.90	0.82	4.90
Febrero	195.32	0.75	5.24	1.58	5.07
Marzo	197.12	0.92	4.99	2.52	5.04
con los indices de precios al cunsumidos se puede sacar la inflacion, esta puede ser intermensual, interanual, acumulada y promedio					
1/ Tasa de variación del índice del mes en examen con respecto al mes anterior. 2/ Tasa de variación del índice del mes en examen con respecto al mismo mes del año anterior. 3/ Tasa de variación del índice del mes en examen respecto a diciembre del año anterior. 4/ Comparación entre el promedio que el indicador ha alcanzado en los meses transcurridos del año, respecto al promedio del mismo período del año anterior.					
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).					

Indicadores de Empleo

Los indicadores de empleo reflejan la salud general de una economía o de un ciclo de negocios. Para entender cómo funciona una economía, es importante saber cuánto empleo se está creando o destruyendo, qué porcentaje de mano de obra es activo y cuántas personas están solicitando nuevos subsidios de desempleo. Para medir la inflación, también es importante controlar a qué ritmo aumentan los sueldos.

Ventas Minoristas

El indicador de ventas minoristas es importante para los operadores de divisas internacionales porque muestra el poder general del gasto del consumidor y el éxito de los comercios minoristas. El informe es particularmente útil porque es un indicador oportuno de varios patrones de gastos del consumidor que se ajusta a las variables según temporada. Puede ser utilizado para predecir el comportamiento de importantes indicadores a posteriori y para evaluar la dirección inmediata de una economía.

Balance de Pagos

El Balance de Pagos representa la proporción entre la cantidad de pagos recibidos del exterior y la cantidad de pagos efectuados hacia el exterior. En otras palabras, muestra las operaciones totales de comercio internacional, el balance comercial, el balance entre las exportaciones y las importaciones y los pagos de transferencias. Si los pagos recibidos exceden los pagos a otros países y a organizaciones internacionales, el balance de pagos es positivo. El superávit es un factor favorable para el crecimiento de la divisa nacional.

Cuadro No 7

BALANZA DE PAGOS DE GUATEMALA												
AÑOS 2001 - 2012												
Millones de US Dólares												
Componentes Normalizados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ^{P/}
CUENTA CORRIENTE	-1,211.4	-1,261.5	-1,019.7	-1,164.5	-1,240.7	-1,524.1	-1,785.9	-1,413.9	272.8	-563.3	-1,598.7	-1,447.0
Bienes	-2,211.7	-2,837.4	-2,960.1	-3,632.0	-4,190.6	-4,852.3	-5,487.1	-5,574.7	-3,348.3	-4,270.9	-4,963.4	-5,731.2
Exportaciones FOB	4,110.7	4,223.7	4,526.3	5,105.0	5,459.5	6,082.1	6,983.1	7,846.5	7,294.9	8,535.6	10,518.6	10,106.8
Mercancías Generales ^{1/}	4,078.1	4,184.8	4,483.1	5,057.5	5,403.6	6,021.8	6,907.5	7,746.9	7,221.5	8,461.9	10,400.9	9,985.2
Bienes para Transformación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte	32.6	38.9	43.2	47.5	55.9	60.3	75.6	99.6	73.4	73.7	117.7	121.6
Importaciones FOB	6,322.4	7,061.1	7,486.4	8,737.0	9,650.1	10,934.4	12,470.2	13,421.2	10,643.1	12,806.5	15,482.0	15,838.0
Mercancías Generales ^{2/}	6,321.5	7,060.3	7,485.4	8,735.9	9,648.8	10,932.1	12,469.1	13,418.6	10,641.5	12,804.6	15,478.9	15,831.2
Bienes para Transformación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte	0.9	0.8	1.0	1.1	1.3	2.3	1.1	2.6	1.6	1.9	3.1	6.8
Servicios	-146.2	-250.5	-262.7	-243.9	-141.8	-259.6	-310.0	-9.7	97.0	-26.8	-118.7	-51.9
Transportes	-430.7	-480.9	-504.5	-533.7	-635.1	-744.9	-885.2	-892.2	-700.1	-850.8	-880.2	-910.7
Créditos	96.9	91.6	98.4	150.4	152.2	166.9	187.9	254.6	255.5	286.4	332.6	333.6
Débitos	527.6	572.5	602.9	684.1	787.3	911.8	1,073.1	1,146.8	955.6	1,137.2	1,212.8	1,244.3
Viajes	262.1	254.8	248.3	244.7	370.6	390.3	457.6	728.7	644.3	593.8	642.4	716.8
Créditos	523.8	539.0	537.9	629.9	791.0	918.6	1,054.6	1,334.6	1,359.1	1,377.9	1,350.1	1,418.9
Débitos	261.7	284.2	289.6	385.2	420.4	528.3	597.0	606.0	714.8	784.1	707.7	702.1
Otros	22.4	-24.4	-6.5	45.1	122.7	95.0	117.6	153.9	152.8	230.2	119.1	142.0
Créditos	175.7	177.5	213.0	320.1	364.6	433.3	488.7	550.2	490.0	602.1	584.4	589.8
Débitos	153.3	201.9	219.5	275.0	241.9	338.3	371.1	396.3	337.2	371.9	465.3	447.8
Renta	-68.4	-275.4	-303.3	-410.1	-484.8	-680.4	-842.7	-937.6	-1,101.6	-1,211.3	-1,650.4	-1,371.5
Remuneración de empleados	7.7	6.9	5.8	10.2	13.4	9.4	19.2	30.5	46.0	63.9	101.0	94.1
Créditos	10.1	10.6	11.6	11.4	22.1	20.4	29.4	40.3	53.4	69.3	111.5	96.6
Débitos	2.4	3.7	5.8	1.2	8.7	11.0	10.2	9.8	7.4	5.4	10.5	2.5
Renta de la Inversión Directa	-44.8	-88.4	-112.8	-228.9	-331.6	-564.2	-751.8	-834.0	-892.5	-952.2	-1,389.1	-1,093.6
Créditos	10.3	22.1	45.7	41.2	38.3	43.1	67.3	52.0	58.4	49.0	64.3	98.7
Débitos	55.1	110.5	158.5	270.1	369.9	607.3	819.1	886.0	950.9	1,001.2	1,453.4	1,192.3
Renta de la Inversión de Cartera	-47.9	-67.5	-66.4	-83.3	-101.6	-96.2	-93.4	-85.0	-97.7	-97.7	-97.8	-97.8
Créditos	13.9	4.5	2.7	3.7	7.6	11.3	11.1	2.5	11.7	1.1	4.3	4.7
Débitos	61.8	72.0	69.1	87.0	109.2	107.5	104.5	87.5	97.4	95.8	102.1	102.5
Otra Inversión	16.6	-126.4	-129.9	-108.1	-65.0	-29.4	-16.7	-49.1	-169.4	-228.3	-264.5	-274.2
Créditos	319.1	147.5	117.6	163.5	233.7	359.8	448.2	449.6	231.0	161.2	139.6	159.1
Débitos	302.5	273.9	247.5	271.6	298.7	389.2	464.9	498.7	400.4	389.5	404.1	433.3
Transferencias Corrientes Netas	1,214.9	2,101.8	2,506.4	3,121.5	3,576.5	4,268.2	4,853.9	5,108.1	4,625.6	4,945.7	5,133.8	5,707.6
Remesas de trabajadores (netas)	660.9	1,616.0	2,087.7	2,583.5	3,011.3	3,645.3	4,200.0	4,403.4	3,951.3	4,147.0	4,396.0	4,920.2
Otras (netas)	554.0	485.8	418.7	538.0	565.2	622.9	653.9	704.7	674.3	798.7	737.8	787.4
CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	1,363.7	76.3	351.8	933.7	680.4	1,294.7	1,594.8	1,465.5	205.7	1,586.5	2,029.4	2,632.2
CUENTA DE CAPITAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	142.2	0.0	1.1	1.0	2.5	2.6	0.0
CUENTA FINANCIERA	1,363.7	76.3	351.8	933.7	680.4	1,152.5	1,594.8	1,464.4	204.7	1,584.0	2,026.8	2,632.2
Inversión Directa	488.1	183.2	217.6	254.8	470.0	551.6	719.7	737.5	573.7	782.3	1,008.9	1,167.5
En el Exterior	-10.3	-22.1	-45.7	-41.2	-38.2	-40.0	-25.4	-16.4	-26.3	-23.5	-17.2	-39.1
En Guatemala	498.4	205.3	263.3	296.0	508.2	591.6	745.1	753.9	600.0	805.8	1,026.1	1,206.6
Acciones y otras participaciones de capital	375.0	35.0	45.0	22.9	18.1	86.8	260.3	197.5	93.7	264.6	198.1	363.2
Utilidades Reinvertidas	48.4	100.9	144.6	234.6	371.7	525.6	514.7	481.9	487.5	642.9	770.3	651.8
Otro Capital	75.0	69.4	73.7	38.5	118.4	-20.8	-29.9	74.5	18.8	-101.7	57.7	191.6
Inversión de Cartera	283.4	27.8	267.5	398.9	-76.9	-83.4	-184.8	62.2	-124.6	-11.9	-391.9	724.1
Activos	104.5	132.1	-25.1	11.7	-39.8	-59.7	16.8	-10.4	23.1	-45.7	-143.4	-6.8
Autoridad Monetaria	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bancos	104.5	132.1	-25.1	11.7	-42.0	-55.6	35.7	-11.4	8.4	-22.4	-41.8	-7.6
Otros Sectores	0.0	0.0	0.0	0.0	2.2	-4.1	-18.9	1.0	14.7	-23.3	-101.6	0.8
Pasivos	178.9	-104.3	292.6	387.2	-37.1	-23.7	-201.6	72.6	-147.7	33.8	-248.5	730.9
Autoridad Monetaria	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	175.3	-107.8	289.0	238.0	-42.2	-30.1	-160.4	-1.2	-12.3	-5.5	-325.0	700.0
Bancos	2.2	2.1	2.2	39.5	-2.6	30.3	-41.2	85.0	-109.2	19.0	49.2	32.3
Otros Sectores	1.4	1.4	1.4	109.7	7.7	-23.9	0.0	-11.2	-26.2	20.3	27.3	-1.4
Otra Inversión	592.2	-134.7	-133.3	280.0	287.3	684.3	1,059.9	664.7	-244.4	813.6	1,409.8	740.6
Activos	-136.3	-80.1	-381.8	-340.2	-434.6	-508.9	-597.4	-2.4	-260.6	131.5	-648.8	-36.2
Créditos comerciales	-15.8	0.3	-29.6	-72.7	-74.9	-99.7	-67.0	-35.7	-195.2	-61.2	-187.8	64.9
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros Sectores	-15.8	0.3	-29.6	-72.7	-74.9	-99.7	-67.0	-35.7	-195.2	-61.2	-187.8	64.9
Préstamos	-19.6	-22.9	-20.4	-62.8	-61.6	-229.4	-80.4	63.1	78.2	-33.2	-337.5	-86.0
Autoridad Monetaria	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bancos	-19.6	-22.9	-20.4	-62.8	-61.6	-229.4	-80.4	63.1	78.2	-33.2	-337.5	-86.0
Otros Sectores	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Moneda, Depósitos y Otros Activos	-100.9	-57.5	-331.8	-204.7	-298.1	-179.8	-450.0	-29.8	-143.6	225.9	-123.5	-15.1
Autoridad Monetaria	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.3	0.2	-0.4	2.0	0.0	-1.6	-2.0
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bancos	-73.0	-43.1	-35.0	-30.6	60.6	-21.2	-87.3	-66.3	-114.5	32.7	-184.1	92.0
Otros Sectores	-27.9	-14.4	-296.8	-174.1	-358.7	-158.3	-362.9	36.9	-31.1	193.2	62.2	-105.1
Pasivos	728.5	-54.6	248.5	620.2	721.9	1,193.2	1,657.3	667.1	16.2	682.1	2,058.6	776.8
Créditos comerciales	142.9	188.9	163.9	359.6	235.8	305.3	452.3	363.6	-149.6	98.1	83.2	17.4
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros Sectores	142.9	188.9	163.9	359.6	235.8	305.3	452.3	363.6	-149.6	98.1	83.2	17.4
Préstamos	576.6	-252.3	73.1	274.3	504.1	908.3	1,152.0	341.6	-175.6	658.4	1,988.3	743.3
Autoridad Monetaria	-11.2	-11.1	-11.4	-68.1	-0.5	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	55.9	192.2	19.0	92.2	-43.5	356.3	392.9	121.8	533.5	617.4	362.4	21.0
Bancos	25.5	27.5	41.0	111.0	209.1	312.9	467.9	-142.8	-377.3	93.0	838.8	704.3
Otros Sectores	506.4	-460.9	24.5	139.2	339.0	239.4	291.2	362.6	-331.8	-52.0	787.1	18.0
Moneda, Depósitos y Otros Pasivos	9.0	8.8	11.5	-13.7	-18.0	-20.4	53.0	-38.1	341.4	-74.4	-12.9	16.1
Autoridad Monetaria	0.0	0.0	2.6	-1.6	0.0	-0.9	-0.4	-2.7	270.8	-0.6	-0.7	-0.4
Sector Público (Gobierno General y resto del SP)	0.0	0.0	0.0	0.0								

Indicadores de la balanza de pagos.

De acuerdo a los datos proporcionados, la Balanza de pagos se trabaja en Dólares y el producto Interno bruto a utilizar es a precios de cada año o PIB nominal, para poder analizar los indicadores de la Balanza se trabajo con el año 2012.

Como tenemos el PIB en Quetzales se tiene que pasar a Dólares.

PIB a precios de cada año en Quetzales = PIB en dólares tipo de Cambio promedio año 2012

$$Q. 394,633.90/7.84545 = \$ 50,300.99$$

Los indicadores para analizar la balanza de pagos son los siguientes:

Balanza comercial

Exportaciones-Importaciones

$$10,106.80-15838.0 = -5731.20$$

Este saldo siempre es Déficit, porque son más grandes las importaciones que las exportaciones, significando que nuestra economía depende grandemente de las exportaciones.

Grado de apertura

Exportaciones + Importaciones/PIB en dólares *100

$$10,106.80+15838.0/50300.99*100 = 51.58\%$$

Este resultado de 51.58% es generado a través del comercio exterior, determinando que de este porcentaje las exportaciones tienen un 20.09% y las importaciones el 31.49% lo que significa que dependemos de las exportaciones que realiza nuestro país. Para llegar a estos datos y determinar que rubro tiene mayor porcentaje se opera dividiendo cada rubro dentro del PIB por cien.

Brecha externa

Exportaciones – Importaciones/PIB en dólares *100

$$10106.80 - 15,838.0 / 50,300.99 * 100 = -11.39\%$$

Este resultado siempre va hacer negativo, porque de igual manera las importaciones son más grandes que las exportaciones, el estándar Internacional, es de -5% significando para el año 2012 que nuestra brecha fue bastante cerrada en lo que refiere a la economía del País.

Términos intercambio

Exportaciones / Importaciones * 100

$$10,106.80 / 15838.0 * 100 = 63.81\%$$

Este resultado significa que en el año 2012 perdimos el poder de compra de las exportaciones en un 63.81%

Balanza de servicios

Servicios / PIB en dólares * 100

$$-51.90 / 50,300.99 * 100 = -0.103$$

Este rubro indica que los servicios generan divisas para el país, pero el resultado negativo está diciendo que en el año 2012 a través de los servicios el País ha perdió el -0.103 % de servicios, comprendiendo en este rubro: el Transporte, Viajes, Turismo, Servicios de Gobierno, etc. Debido a que este rubro tiene Debito que es lo que el País invierte por enviar si es transporte, cuando se sale del País si es Turismo, y por Servicios de gobierno, si es gasto por mantener las embajadas de nuestro País en otros Países y Crédito lo que se invierte para que el producto llegue al lugar de destino si se refiere a transporte, y lo que otros países pagan por mantener sus embajadas en nuestro País si es Servicios de gobierno, aunque en lo que refiere a este rubro siempre va hacer positivo, debido a que Guatemala, recibe más divisas por mantener embajadas de otros países en Guatemala debido a que las embajadas que la representan en otros países son pocas.

Balanza de rentas

Rentas / PIB en dólares * 100

$$-1371.50 / 50,300.99 * 100 = - 0.103$$

Este resultado indica que a través de la renta el País ha perdido el -0.103% de reservas monetarias internacionales.

Balanza de transferencias

Transferencias / PIB en dólares * 100

$$5,707.60/50,300.99 * 100 = 11.35$$

En Virtud a que este rubro no tiene débitos, solamente recibimos, el resultado es positivo.

Inversión extranjera directa/PIB en dólares *100

$$1,167.50 / 50,300.99 * 100 = 2.32\%$$

Como su nombre lo indica la inversión que se tuvo en nuestro país, durante el año 2012 fue de 2.32 %

Grado de endeudamiento

Cuenta Financiera / PIB en dólares * 100

$$2,632.20 / 50,300.99 * 100 = 5.23\%$$

Para el año 2012 el grado de endeudamiento fue de 5.23%

En resumen la Balanza de Pagos:

Saldo en Cuenta Corriente	-1,447.0
Saldo en Cuenta Financiera	2,632.20
Saldo de la Balanza de Pagos	1,185.20
Reservas Monetarias Internacionales	-1,185.20

En lo que refiere al resultado de la Balanza de pagos, si el signo es – significa ganancia y + significa una pérdida. Y para el año 2012 se obtuvo una ganancia.

Política Fiscal y Monetaria de los Gobiernos

La estabilidad de la economía (p. ej., el empleo total, el control de la inflación y un balance de pagos equitativo) es uno de los objetivos que los gobiernos intentan lograr mediante la ejecución de políticas fiscales y monetarias. La política fiscal está ligada a impuestos y

gastos, y la política monetaria a los mercados financieros y al suministro de crédito, dinero y demás bienes financieros.

Política Fiscal

La base del Sector Fiscal es el presupuesto general de la nación.

Estructura

Ingresos Totales

A. Ingresos Corrientes

1. Ingresos Tributarios (Directos: Política Fiscal Progresiva, ISR)

(Indirectos: Política Fiscal Regresiva, IVA)

2. Ingresos no Tributarios: (tasas o arbitrios municipales)

B. Ingresos de Capital: (privatizaciones, desincorporaciones de activos del Estado que generen ganancias)

C. Donaciones

Gastos totales

A. Gastos de Funcionamiento (Sueldos y salarios)
(Remuneraciones)

B. Gastos de Capital

Cuadro No 8

Situación Financiera del Gobierno Central
Periodo 2005-2011
En Millones de Quetzales

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A. Ingresos y donaciones	24,906.7	29,250.2	33,610.5	35,578.0	34,037.1	37,420.9	42,082.1
1. Ingresos	24,549.8	28,880.1	33,190.8	35,215.6	33,547.5	37,003.1	40,986.7
a) Corrientes	24,524.2	28,844.8	33,164.0	35,184.6	33,536.2	36,975.3	40,959.8
i) Tributarios	23,310.1	27,238.1	31,543.4	33,358.1	31,811.7	34,771.9	38,789.9
ii) No Tributarios	1,214.1	1,606.7	1,620.6	1,826.5	1,724.5	2,203.4	2,169.9
b) De capital	25.6	35.3	26.8	31.0	11.3	27.8	26.9
2. Donaciones	356.9	370.1	419.7	362.4	489.6	417.8	1,095.4
B. Gastos	28,500.5	33,721.4	37,382.1	40,355.4	43,708.8	48,385.7	52,177.8
1. De funcionamiento	18,927.3	21,621.9	24,780.5	27,134.4	31,160.5	34,657.0	39,462.3
2. De capital	9,573.2	12,099.5	12,601.6	13,221.0	12,548.3	13,728.7	12,715.5
C. Déficit presupuestal	-3,593.8	-4,471.2	-3,771.6	-4,777.4	-9,671.7	-10,964.8	-10,095.7
Producto Interno Bruto (PIB)	207,728.9	229,836.1	261,760.1	295,871.5	307,552.3	331,870.5	365,112.1

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN).

INDICADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 Elasticidad tributaria		1.58	1.14	0.44	-1.17	1.18	1.15
2 Carga tributaria	11.22	11.85	12.05	11.27	10.34	10.48	10.62
3 Déficit o superávit fiscal	-1.73	-1.95	-1.44	-1.61	-3.14	-3.30	-2.77
4 Ahorro en cuenta corriente	5,596.90	7,222.90	8,383.50	8,050.20	2,375.70	2,318.30	1,497.50
5 Disponibilidad para la inversión	5,979.40	7,628.30	8,830.00	8,443.60	2,876.60	2,763.90	2,619.80

1. Elasticidad Tributaria

$\frac{\text{ingresos tributarios año a trabajar}}{\text{ingresos tributarios año anterior}} \times 100 - 100$

$\frac{\text{PIB nominal o a precios de mercado año a trabajar}}{\text{PIB nominal o a precios de mercado año anterior}} * 100 - 100$

este resultado puese ser:

Elastico, mayor a 1

Inelastico menor a 1

Unitaria = 1

2. Carga tributaria

$\frac{\text{Ingresos Tributarios}}{\text{PIB nominal o a precios de mercado}} \times 100$

Este indicador representa el % del PIB para el año en estudio.

3. Deficit o Superavit Fiscal

$\text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales}$

este resultado si es negativo es Deficit

y positivo es Superavit

4. Ahorro en cuenta corriente

$\text{Ingresos Corrientes} - \text{Gastos de Funcionamiento}$

5. Disponibilidad para la inversion

$\text{Ahorro en cuenta corriente} + \text{ingresos de capital} + \text{donaciones}$

Política Monetaria

Base monetaria = suma de billetes, monedas y depósitos de los bancos.

Actúa como una base que sustenta a la Oferta monetaria del país

Medio circulante (M1) o dinero restringido (activos financieros de liquidez inmediata)

Emisión monetaria (Es el monto de billetes y monedas expresados en moneda nacional que circulan en la economía):

Numerario en circulación (Billetes y Monedas)

(+) Caja de los bancos

Cuasi dinero

Activos financieros que no son de liquidez inmediata

Depósitos de ahorro

(+) Depósitos a plazo

(+) Otros depósitos (obligaciones inmediatas)

(+) Bonos hipotecarios

(+) Bonos prendarios

Medios de pago (M2): Se le conoce como: liquidez
De la economía, oferta monetaria o dinero ampliado.
Constituye el total de medios de pago con que cuenta la
Economía.

Numerario en circulación (+) Cuasi dinero en moneda nacional y extranjera

Indicadores

1. Profundización financiera

$\frac{(M2)}{PIB} * 100$

PIB nominal o a precios de mercado

Este indicador indica el peso que tiene la oferta monetaria dentro del total de la economía.

2. Coeficiente de preferencia de liquidez

$\frac{M2}{Numerario\ en\ circulación}$

M2

Proporción de la emisión monetaria que el público decide mantener en forma de billetes y monedas. Por cada quetzal que emite el Banco Central, x cantidad es la que el público prefiere tener en billetes y monedas (sencillo)

3. Coeficiente de retención bancaria

$\frac{Encaje}{Cuasidinero}$

Cuasidinero

Es la participación de los bancos en cuanto a la creación de dinero secundario. Por cada quetzal emitido, se generó "x" cantidad en depósitos.

4. Multiplicador

M2

Base Monetaria

Enlace entre la oferta monetaria y el dinero creado por el Banco Central. Proporción por cada quetzal creado por el Banguat, se convierte en “x” unidades de medios de pago.

Cuadro No 9

	Datos						Indicadores			
años	Numerario en circulacion	Encaje	Base monetaria	Cuasidinero	Medio de pago (M2)	PIB a precios Corrientes	Profundización Financiera	Coficiente preferente por liquidez	Coficiente de Retencion Bancaria	Multiplicador
	A	B	C= A+B	D	E= A + D	Y	(M2/Y)*100	F=A/E	G= B/D	1/(G+F*1-G)
2009	15,121.60	16,682.70	31,804.30	99,491.90	114,613.50	304,598.70	37.6	0.13		3.6
2010	12,887.40	17,404.20	30,291.60	103,050.30	115,937.70	335,055.40	34.6	0.11		3.83
2011	17,557.20	17,503.70	35,060.90	112,534.90	130,092.10	364,073.90	35.7	0.13		3.71

Capítulo 2

2.1 Tipos de Investigación

Se realizó una investigación exploratoria y documental, la cual sirvió para obtener un panorama general sobre el manejo de los egresos de la empresa sujeta a análisis. La misma se desarrolló por medio de entrevistas, cuestionarios y observación del área de trabajo, se obtuvo información necesaria para determinar los aspectos a mejorar en el área de gastos de operación de la empresa.

La investigación se realizó por medio de análisis de la información financiero contable que fue proporcionada por el personal que para el efecto nombró la empresa Integral, S. A. Asimismo, se utilizó la teoría relacionada a la elaboración de presupuesto y control presupuestal descrita en el marco teórico.

2.2 Sujetos de la investigación

La investigación se realizó en la empresa Integral, con el apoyo del siguiente personal:

- Gerente General.
- Gerente Operaciones.
- Gerente Financiero
- Contador General

2.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la realización de la investigación fueron:

- Análisis documental de información financiera y contable.
- Cuestionarios.
- Información bibliográfica.

2.4 Procedimientos

Para la elaboración del presente informe se utilizó la investigación bibliográfica, para obtener el marco teórico que sirvió de base para realizar la investigación exploratoria y documental. Estos tipos de investigación permiten obtener información contable-financiera de la empresa Integral,, S.A., que es útil para analizar y efectuar propuestas de mejoras en la elaboración del presupuesto y control presupuestal en el área de gastos de operación.

Además, se utilizaron técnicas de observación, cuestionarios, entrevistas, análisis y cálculos, que fueron necesarias para el buen desarrollo del presente informe.

2.5 Aporte esperado

A la Empresa

- En el desarrollo y la innovación, con ello se pretende hacer notar la importancia de la elaboración y control presupuestal en el área de gastos de operación, como una herramienta útil para el buen funcionamiento de la empresa.
- En la toma de decisiones a nivel gerencial, para orientar y maximizar el uso de los recursos que dispone la empresa.

A la universidad

- Dados los potenciales beneficios de la investigación, se considera necesario que los conocimientos obtenidos a través del presente informe, proporcione los procedimientos a utilizar en la elaboración del presupuesto y control presupuestal en el área de gastos de operación.
- Por la formación de estudiantes y futuros profesionales preparados en la elaboración de presupuestos y control presupuestal en el área de gastos de operación.

Al País

- Para elevar el nivel profesional del país por medio profesionales preparados en la elaboración y control de presupuestos.
- Para promover el crecimiento económico del país por medio de empresas que aprovechan los recursos a través de un uso adecuado de sus presupuestos.

Al futuro profesional

- En la aportación de herramientas financieras que agreguen valor a las finanzas, la empresa que requiera de sus servicios.
- En la aplicación de los conocimientos en la elaboración de presupuestos y control presupuestal en el área de gastos de operación.

A los estudiantes

- Que sirva de guía y apoyo para otros estudiantes en la elaboración y control presupuestal en el área de gastos de operación de una empresa.
- Que sirva como referencia para otros trabajos de investigación, relacionados con el tema.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

En la presente investigación se realizó una evaluación integral de las operaciones financieras-contables, administrativas y legales de la empresa Integral, con el objeto de identificar el área o las áreas de mayor riesgo y donde exista necesidad de hacer mejoras.

Se encontró que dentro de la organización existen diferentes problemas tales como: manuales administrativos, descripción de puestos, reglamento interno, pruebas sicométricas, inducción al personal, capacitación del personal y presupuestos.

La decisión de elegir el tema de la elaboración de presupuestos y control presupuestal en el área de gastos de operación, fue por considerar que es una herramienta útil e importante para controlar los recursos que la empresa administra en sus operaciones en un periodo determinado y por identificar con mayor riesgo el área de gastos de operación.

La consecuencia de no tener esta herramienta en la organización, provoca una deficiente administración, sus procesos se ven afectados por no tener bien definidos sus procedimientos, como un desorden en la aplicación de los gastos.

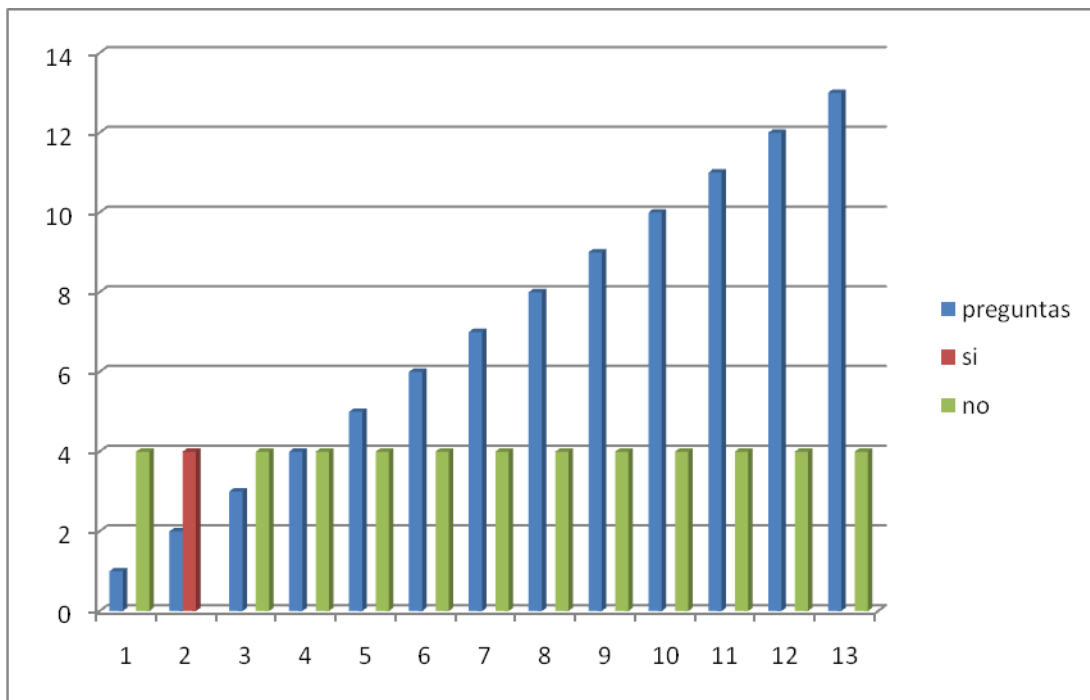
Se pudo observar que no existen presupuestos en ningún departamento, los gastos se ejecutan porque ya le prestaron el servicio, Gerencia General toma decisiones en el momento que cree que son necesarios hacerlos y en base a lo que en ese momento cree correcto, no existe una base para evaluar la calidad del gasto.

El Gerente Financiero no cuenta con un procedimiento de control de gastos, no sabe los resultados de la empresa sino hasta el final del periodo esto le quita a la empresa el poder reaccionar de una manera eficiente, pierde muchas oportunidades de crecer.

El Gerente de Operaciones, su fin primordial es cumplir con los objetivos de ventas e indicadores, no le interesa la parte financiera, porque aun no tiene claro su presupuesto del área, su meta es cumplir con el volumen, eficiencia, efectividad y coberturas.

Resultado de las encuestas

Gráfica No.1
Resultados de encuestas



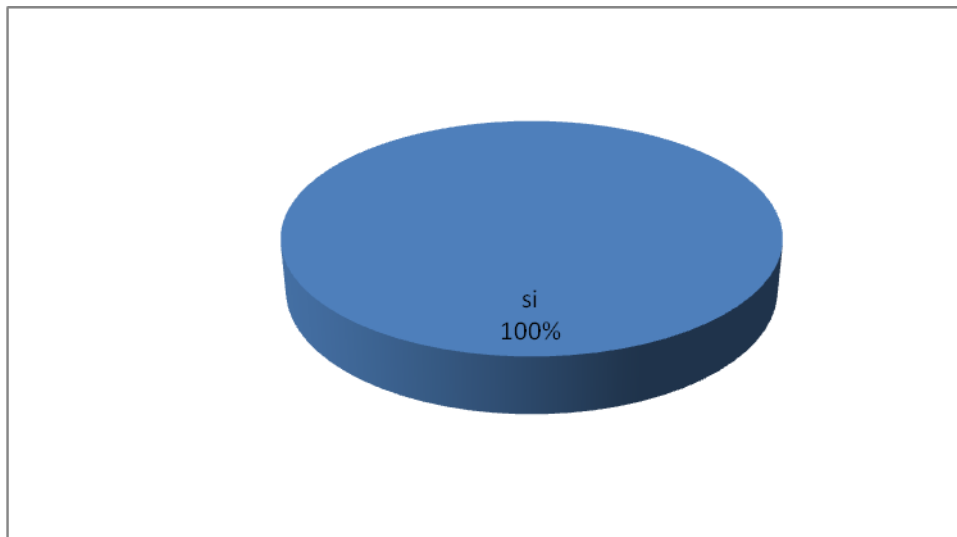
De acuerdo a los datos recopilados en las entrevistas realizadas se determino: que el 100% de las personas entrevistadas confirmaron que la empresa no cuenta con un presupuesto anual, por lo que no tiene un seguimiento en la ejecución presupuestaria, motivo por el cual carece de procedimientos para la integración del presupuesto tanto de ingresos como de egresos, herramientas modernas para el planteamiento y control al reflejar el comportamiento de los indicadores económicos relacionados con los diferentes aspectos contables y financieros de la empresa, bases razonables y fundamentales para la planificación de proyecciones en la elaboración de programación de presupuestos.

Se estableció que debido a la falta de los mismos la empresa no cuenta con un flujo de efectivo ordenado por parte de las autoridades responsables, careciendo por lo tanto de manuales de elaboración y ejecución presupuestaria, al igual que no cuenta con ningún

software o herramienta auxiliar para su control, obteniendo con ello un grado de dificultad para el cumplimiento de las funciones tanto a nivel empresa como por departamento.

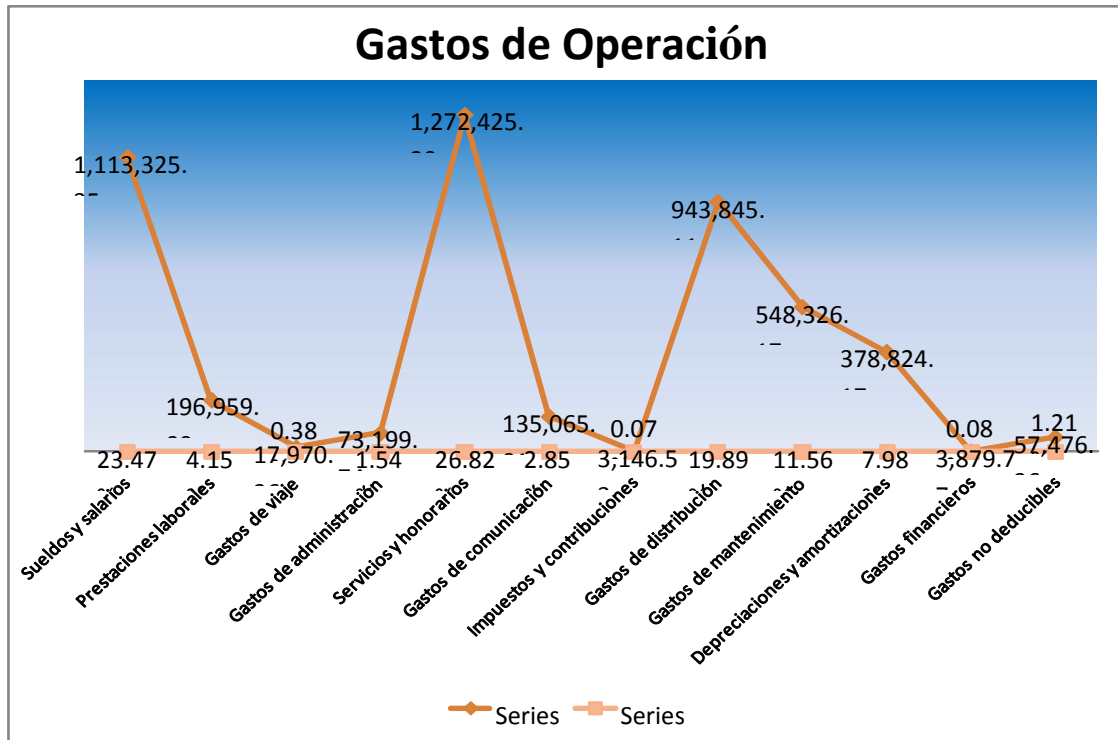
2. ¿Existe un administrador responsable de las finanzas?

Gráfica No.2
Resultados de encuestas



Con la información recabada a través de las entrevistas realizadas podemos decir que el 100% de las personas entrevistadas tienen conocimiento que la empresa no cuenta con una planificación de presupuestos pero si tiene un administrador responsable del manejo de las finanzas representado por el departamento financiero; debido a la carencia de presupuestos se convierte en el área más crítica de la empresa porque es donde se concentra la mayor parte de las necesidades de análisis, para poder gestionar los recursos adecuadamente entendiendo que esto solo puede funcionar si se dispone de los mecanismos de control y seguimientos adecuados, para poder cumplir con sus responsabilidades y tomar las decisiones más adecuadas en el ámbito económico-financiero, es absolutamente imprescindible, conocer y disponer de la información necesaria y tener la seguridad que los datos proporcionados sean los correctos.

Gráfica No.3
Gastos enero a diciembre 2012
Integral



Fuente. Elaboración propia

Esta Gráfica nos muestra cuales son los rubros más significativos sobre los cuales hay que trabajar en el presupuesto y mejorar su calidad.

Los cuadros siguientes muestran la cantidad erogada por concepto de gastos en sus diferentes rubros, llama mucho la atención que son muy elevados respecto al margen bruto de la empresa, la empresa Integral opera sus gastos, en una forma desordenada y en ningún momento se puede ver uniformidad en la aplicación de los gastos, como por ejemplo: Honorarios profesionales, Combustible y Lubricantes entre otros, con esto se demuestra que el gasto se opera cuando llevan la factura, y no es provisionada en el mes que corresponde es por esta razón que se tomo la decisión de hacer un presupuesto de gastos de operación y control presupuestal, para que no siga el desorden en el gasto y su calidad.

Cuadro No. 10
Gastos de enero a diciembre 2012
Integral

cuenta	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Mantenimiento de vehiculos	0.00	5,891.07	27,111.17	8,134.82	22,593.26	36,877.20
Mant. de mobiliario y equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento de oficina	2,132.92	2,114.07	2,116.76	2,097.91	2,114.07	2,374.84
Mantenimiento Equipo de Computo	0.00	0.00	0.00	8,337.15	0.00	902.23
Mantenimiento herramientas y equipo	0.00	0.00	0.00	1,316.96	0.00	0.00
Deprec. Mobiliario y equipo	293.44	274.51	293.44	355.39	409.96	396.73
Deprec. Equipo de computo	786.52	765.77	889.82	861.12	889.82	861.12
Deprec. Vehiculos	21,103.04	21,148.74	25,950.01	25,112.91	25,950.01	25,112.91
Amort.Gastos de Organizacion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deprec. Mejoras Oficina	80.68	75.48	80.68	78.08	80.68	78.08
Deprec. Programas	830.92	826.58	900.67	906.49	960.73	929.74
Deprec. Herramientas y Equipo	808.61	764.13	816.83	790.48	816.83	935.79
Sueldos	86,171.35	83,997.00	85,034.00	83,927.86	89,177.13	0.00
Bonificacion incentivo DCTO. 37-20	150,753.36	138,061.20	109,806.74	131,519.19	148,702.68	100.00
Aguinaldos	7,178.07	6,996.95	7,083.33	6,991.19	7,428.45	0.00
Vacaciones	3,590.47	3,499.87	3,543.08	3,496.99	3,715.71	0.00
Indemnizaciones	7,178.07	6,996.95	7,083.33	6,991.19	7,428.45	0.00
Bono 14	7,178.07	6,996.95	7,083.33	6,991.19	7,428.45	0.00
Cuota patronal	10,917.91	10,642.42	10,773.81	10,633.66	11,298.74	0.00
Arrendamiento y/o alquileres	13,892.86	13,857.14	15,600.00	15,380.00	15,560.00	15,660.00
Atencion a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	175.54	175.54
Donaciones	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Seguridad y vigilancia	3,568.54	10,285.98	3,508.93	3,508.93	4,658.93	24,658.93
Seguros y fianzas	0.00	29,362.58	14,681.29	0.00	7,411.37	0.00
Rastreo de vehiculos	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,514.29
Gastos Legales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	420.00
Infórnnet	124.09	0.00	70.86	93.38	206.66	166.38
Pruebas poligraficas	0.00	0.00	0.00	2,544.64	4,665.18	19,464.29
Interinatos	0.00	0.00	0.00	0.00	9,751.62	2,523.03
Iva	0.97	-0.58	0.08	0.09	-0.45	0.31
Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	250.71	138.80
Honorarios profesionales	35,714.29	35,714.29	35,714.29	82,214.24	44,914.68	53,186.39
Servicios Contratados	0.00	0.00	0.00	1,500.00	4,736.85	5,552.87
Servicios tecnicos	0.00	0.00	0.00	0.00	334.82	0.00
Recargo cheque rechazado	0.00	89.29	44.64	0.00	0.00	0.00
Telecomunicaciones	12,627.06	7,209.49	1,544.21	5,804.47	6,812.50	4,759.82
Auditorias	2,400.00	2,400.00	2,400.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos y contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Agua potable	0.00	0.00	723.21	142.86	205.36	0.00
Atencion a empleados	1,470.95	1,128.39	171.96	253.00	175.54	175.54
Combustibles y lubricantes	4,918.52	176.78	2,467.63	3,067.18	234.21	4,109.40
Energia electrica	2,250.93	2,184.34	2,858.78	2,670.96	3,606.42	0.00
Papelera y utiles	605.00	566.07	26,999.97	0.00	3,240.00	1,251.42
Parqueos y pasajes	8.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Distribución de Petróle	10.11	12.78	45.26	100.75	37.69	159.72
Otros gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Comisiones bancarias	0.00	200.00	100.00	100.00	0.00	0.00
Retenciones I.S.R. en intereses	33.40	10.20	38.02	9.42	27.61	47.97
Multas e intereses	200.00	4,894.82	0.00	315.00	1,068.66	0.00
Gastos no deducibles	0.00	30.00	0.00	0.00	62.80	62.34
TOTALES	379,343.37	400,687.55	398,050.42	418,761.79	439,645.96	203,595.68

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro No.10
Gastos de enero a diciembre 2012
Integra

cuenta	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
Mantenimiento de vehículos	29,301.58	41,108.90	46,726.88	80,072.34	27,135.35	27,079.38	251,424.43
Mant. de mobiliario y equipo	0.00	111.61	0.00	0.00	0.00	9.30	120.91
Mantenimiento de oficina	4,023.13	2,280.23	2,159.85	2,412.54	3,382.14	2,267.37	16,525.26
Mantenimiento Equipo de Computo	624.11	0.00	803.58	0.00	0.00	888.92	2,316.61
Mantenimiento herramientas y equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	109.75	109.75
Deprec. Mobiliario y equipo	409.96	409.96	-249.76	293.44	283.97	264.25	1,411.82
Deprec. Equipo de computo	889.82	889.82	1,927.84	1,082.08	1,047.17	907.58	6,744.31
Deprec. Vehiculos	25,950.01	25,950.01	25,112.91	25,950.01	25,112.91	22,704.46	150,780.31
Amort.Gastos de Organizacion	0.00	0.00	1,500.00	0.00	333.33	152.78	1,986.11
Deprec. Mejoras Oficina	80.68	80.68	78.08	80.68	78.08	72.66	470.86
Deprec. Programas	957.82	960.73	900.68	960.73	929.74	838.74	5,548.44
Deprec. Herramientas y Equipo	1,021.58	1,021.58	988.62	1,071.24	1,039.99	839.64	5,982.65
Sueldos	0.00	0.00	0.00	7,484.20	0.00	36,315.96	43,800.16
Bonificacion incentivo DCTO. 37-20	0.00	0.00	0.00	-1,093.95	0.00	56,487.44	55,393.49
Aguinaldos	0.00	0.00	0.00	-166.60	0.00	2,959.28	2,792.68
Vacaciones	0.00	0.00	0.00	-83.33	0.00	1,480.23	1,396.90
Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	-166.60	0.00	2,959.28	2,792.68
Bono 14	0.00	0.00	0.00	18,482.34	0.00	4,513.36	22,995.70
Cuota patronal	0.00	0.00	0.00	-253.44	0.00	4,501.09	4,247.65
Arrendamiento y/o alquileres	15,640.00	15,684.30	15,740.00	15,900.00	15,640.00	14,046.19	92,650.49
Atencion a clientes	351.08	175.54	351.08	351.08	175.54	146.28	1,550.60
Donaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83.33	83.33
Seguridad y vigilancia	44,685.18	49,937.18	54,464.86	53,355.93	49,679.14	25,192.71	277,315.00
Seguros y fianzas	7,411.37	3,705.69	18,547.57	20,975.51	21,527.54	10,301.91	82,469.59
Rastreo de vehiculos	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,514.29	2,304.77	14,876.22
Gastos Legales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35.00	35.00
Infornet	95.32	101.15	102.44	48.27	77.35	90.49	515.02
Pruebas poligraficas	0.00	5,089.29	1,696.43	3,392.86	424.10	3,106.40	13,709.08
Interinatos	1,091.58	5,921.95	0.00	0.00	0.00	1,607.35	8,620.88
Iva	-0.55	0.69	0.00	0.35	0.01	0.08	0.58
Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32.46	32.46
Honorarios profesionales	35,714.29	52,512.32	44,642.86	44,642.86	170,268.07	133,769.19	481,549.59
Servicios Contratados	161,199.72	171,652.87	170,679.68	1,520.54	150,254.48	55,591.42	710,898.71
Servicios tecnicos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.90	27.90
Recargo cheque rechazado	0.00	0.00	0.00	833.39	0.00	80.61	914.00
Telecomunicaciones	13,241.80	5,444.64	5,613.39	3,932.14	1,255.36	5,687.07	35,174.40
Auditorias	0.00	0.00	7,200.00	9,600.00	2,400.00	2,200.00	21,400.00
Impuestos y contribuciones	0.00	0.00	0.00	6,370.00	0.00	530.83	6,900.83
Agua potable	517.86	0.00	0.00	0.00	526.79	176.34	1,220.99
Atencion a empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	281.28	281.28
Combustibles y lubricantes	3,786.44	2,638.04	30,985.60	47,494.14	34,568.68	11,203.89	130,676.79
Energia electrica	6,680.90	3,301.08	0.00	5,589.91	2,331.30	2,622.89	20,526.08
Papelera y utiles	5,272.54	203.57	0.00	0.00	0.00	3,178.21	8,654.32
Parqueos y pasajes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.74	0.74
Impuesto a la Distribución de Petróleo	91.42	51.38	2,186.50	3,110.19	2,811.95	718.15	8,969.59
Otros gastos	0.00	503.58	0.00	0.00	0.00	41.97	545.55
Comisiones bancarias	0.00	200.00	100.00	0.00	100.00	66.67	466.67
Retenciones I.S.R. en intereses	41.98	43.03	23.36	16.34	6.04	24.78	155.53
Multas e intereses	1,162.45	0.00	1,929.91	0.00	0.00	797.57	3,889.93
Gastos no deducibles	139.18	0.00	400.00	2,593.01	0.00	273.94	3,406.13
TOTALES	362,895.54	392,494.11	437,126.65	358,366.49	513,903.32	439,571.89	2,504,358.00

Fuente. Elaboración Propia

Aspectos Financieros

Los aspectos financieros permiten analizar e interpretar la situación económica a través de aplicar técnicas e instrumentos analíticos, que son útiles para la toma de decisiones.

Ayuda a evaluar el comportamiento actual y anterior de la empresa, al igual que los resultados de sus operaciones, y se considera que el presupuesto es importante para dichos resultados, por lo que se debe considerar que la información utilizada para este análisis fue, el estado de resultados y el estado de situación financiera de los años comparativos 2011 y 2012.

3.2 Análisis de los resultados

Cuadro No.11

Integral							
Análisis de variación de activos							
(Cifras expresadas en quetzales)							
Activo	Saldos en Quetzales		Porcentajes integrales		Variación		
	2011	2012	2011	2012	31/12/2012	%	
Caja y bancos	1,602,830.23	288,517.67	22.26	0.38	(1,314,312.57)	(21.87)	
Cuentas por cobrar netas	4,343,745.37	58,194,124.11	60.31	77.31	53,850,378.74	16.99	
Inventarios	1,120,175.19	13,262,212.53	15.55	17.62	12,142,037.34	2.06	
Derechos y marcas	-	20,128.50	-	0.03	20,128.50	0.03	
Creditos fiscales		64,891.65	-	0.09	64,891.65	0.09	
Gastos de organizacion	4,610.96	10,110.97	0.06	0.01	5,500.01	(0.05)	
Iva credito fiscal	117,188.00	<u>1,376,138.51</u>	1.63	1.83	1,258,950.51	0.20	
Fijo neto							
Propiedad planta y equipo	14,735.71	2,486,869.90	0.20	3.30	2,472,134.19	3.10	
(-) Depreciaciones acumuladas	(1,383.99)	<u>(424,928.29)</u>	(0.02)	(0.56)	(423,544.30)	(0.55)	
Suma de activo	7,201,901.47	75,278,065.54					
Pasivo							
Circulante							
Cuentas por pagar	7,307,977.24	71,680,320.72	101.47	95.22	64,372,343.48	(6.25)	
Iva por pagar		9,740.72		0.01	9,740.72	0.01	
Acreedores		<u>2,463,412.14</u>		3.27	2,463,412.14	3.27	
Suma de pasivo							
Capital y reservas							
Capital pagado	5,000.00	15,587.90	0.07	0.02	10,587.90	(0.05)	
Perdidas de años anteriores	(111,075.77)	(111,075.77)	(1.54)	(0.15)	-	1.39	
Ganancia del ejercicio	-	<u>1,220,079.83</u>	-	1.62	1,220,079.83	1.62	
Suma de pasivo, capital y reservas	7,201,901.47	75,278,065.54					

Fuente. Elaboración Propia

El presente análisis de variaciones, nos muestra como la empresa integral ha crecido en sus activos, pero también nos muestra que todos sus activos son financiados por terceros y su ganancia del ejercicio.

Cuadro No.12

Integral			
Estado de Flujo de Efectivo (Método Indirecto)			
Por el año terminado al 31/Diciembre/2012			
Cifras expresadas en Quetzales			
Utilidad (Ganancia) Neta		Q	1,220,079.83
1.- Conciliación entre la utilidad neta y el efectivo neto provisto por las actividades de operación			
Aumento en cuentas por cobrar	Q	(53,850,378.74)	
Aumento en inventario	Q	(12,142,037.34)	
Aumento en derechos y marcas	Q	(20,128.50)	
Aumento en creditos fiscales	Q	(64,891.65)	
Aumento en gastos de organizacion	Q	(5,500.01)	
Aumento en iva crédito fiscal	Q	(1,258,950.51)	
Aumento en capital	Q	10,587.90	
Aumento en acreedores	Q	2,463,412.14	
Aumento en iva debito	Q	9,740.72	
Depreciaciones y amortizaciones	Q	423,544.30	Q (64,434,601.68)
Sub-Total			Q (63,214,521.85)
2.- Efectivo generado por Actividades de inversion Aumento en propiedad planta y equipo			Q (2,472,134.19)
3.- Efectivo por Actividades de Financiamiento			
Aumento en cuentas por pagar	Q	63,948,799.18	Q 63,948,799.18
Disminucion neto en efectivo y equivalentes de efectivo			Q (1,314,312.57)
(+) Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año			Q 1,602,830.23
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año			<u>Q 288,517.67</u>

El presente flujo de efectivo muestra que integral es débil en la generación de flujo de efectivo en actividades de operación, en el año dos mil doce su operación fue financiada por los créditos recibidos de sus proveedores.

Cuadro No.13

Integral

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2012

(Cifras expresadas en quetzales)

Estado de resultados			
Ventas y servicios			
Ventas brutas	130,399,357.92		
Ingresos no afectos	<u>22,083.93</u>	130,421,441.85	100.00
(-) Costos de ventas		<u>124,464,474.41</u>	95.43
Ganancia en ventas		5,956,967.44	
(-) Gastos de operación			3.64
Sueldos y salarios	1,113,325.35		0.85
Prestaciones laborales	196,959.00		0.15
Gastos de viaje	17,970.36		0.01
Gastos de administración	73,199.74		0.06
Servicios y honorarios	1,272,425.20		0.98
Gastos de comunicación	135,065.01		0.10
Impuestos y contribuciones	3,146.53		0.00
Gastos de distribución	943,845.11		0.72
Gastos de mantenimiento	548,326.17		0.42
Depreciaciones y amortizaciones	378,824.17		0.29
Gastos financieros	3,879.77		0.00
Gastos no deducibles	<u>57,476.36</u>	<u>4,744,442.77</u>	0.04
Ganancia en operación		1,212,524.67	
Otros ingresos y gastos			0.01
Ingresos con retención definitiva	8,394.66		
Retención definitiva 10% productos financieros	<u>(839.50)</u>	<u>7,555.16</u>	0.01
Ganancia del ejercicio		<u>1,220,079.83</u>	0.94

Fuente: Elaboración propia

- Según el análisis del estado de resultados presenta un porcentaje de ganancia bruta del 4.57 % es decir, que el margen de ganancia entre la compra y la venta es sumamente bajo, por lo que es sumamente importante cuidar cada uno de los recursos que la empresa posee, esto se logrará con un presupuesto de ingresos y egresos.

Cuadro No.14
Integral
Balance general
Al 31 de diciembre de 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

Activo			
Circulante			
Caja y bancos	288,517.67		0.38
Cuentas por cobrar netas	58,194,124.11		77.31
Inventarios	13,262,212.53		17.62
Derechos y marcas	20,128.50		0.03
Creditos fiscales	64,891.65		0.09
Gastos de organizacion	10,110.97		0.01
Iva credito fiscal	<u>1,376,138.51</u>	73,216,123.93	1.83
Fijo neto			
Propiedad planta y equipo	2,486,869.90		
(-) Depreciaciones acumuladas	<u>(424,928.29)</u>	2,061,941.61	2.74
Suma de activo		<u><u>75,278,065.54</u></u>	100.00
Pasivo			
Circulante			
Cuentas por pagar	71,680,320.72		95.22
Iva por pagar	9,740.72		0.01
Acreedores	<u>2,463,412.14</u>	74,153,473.58	3.27
Suma de pasivo		74,153,473.58	
Capital y reservas			
Capital pagado	15,587.90		0.02
Perdidas de años anteriores	-111,075.77		(0.15)
Ganancia del ejercicio	<u>1,220,079.83</u>	1,124,591.96	1.62
Suma de pasivo, capital y reservas		<u><u>75,278,065.54</u></u>	100.00

Fuente: Elaboración Propia

Hallazgos en el estado financiero

- Según el análisis del Balance General, toda la operación está siendo financiada por personas ajenas a los socios, esto desde el punto de vista financiero es bueno porque los socios no han apalancado a la empresa.

Caso Práctico

La Empresa de Distribución de Consumo Masivo, se dedica a la distribución de productos de consumo masivo; para elaborar el presupuesto de ventas para el año 2,014, considerando que debe de tomar en cuenta para la preparación el período anual del año 2,013, se proyectaran las unidades vendidas para completar el año 2,013 utilizando el método de mínimos cuadrados, y un precio promedio de producto de 14.68608; considerando que el inventario de producto terminado al 01/01/2014 consta de unidades; al 30/03/2014 10,000 lotes; 30/06/2014 8,000 lotes; al 30/09/2014 11,000 lotes; y al 31/12/2014 14,000 lotes.

Se estableció el presupuesto de lotes a ser vendidos, usando el método de factores, para lo cual se consideró la siguiente información:

Las ventas finales para el año 2,013 se espera que sean 26,683,000 unidades; pero el siguiente año 2,014 se deben considerar los siguientes datos para ajustar la venta:

- a. Por problemas transporte El Salvador durante el año 2,013 se dejó de despachar un total de 2,750,000 unidades de producto, para el año 2,014 esta situación estará resuelta.
- b. Durante el año 2,014 existe un contrato de proveer de producto para una promoción aniversario Hoteles Unidos de C.A., esto asegura un despacho de 1,200,000 unidades.
- c. Debido a una demanda sobre derechos de distribución del producto en Honduras durante el año 2,013, se perdieron ventas por 1,180,000 unidades de producto; para finales del año 2,014 este problema ya habrá sido resuelto recuperando esta porción de mercado.
- d. Un incendio de nuestro competidor más fuerte, le impidió vender en el año 2,013 1,400,000 unidades de producto; para el año 2,014 ya habrá reconstruido su planta y recuperaría su mercado, siendo esto un efecto desfavorable para nuestra entidad.

- e. En el año 2,013 se dio lugar a una promoción aniversario de los Centros Comerciales, S.A., en la cual se adjudicó a nuestra empresa la producción de regalos de aniversario consistente en paquetes de productos; esto significó una venta de 750,000 unidades, este negocio no se repetirá en el año 2,014.
- f. Hábitos de compra por parte de muchos consumidores por el uso de este tipo de productos deteriora las ventas de un 8% sobre las ventas ajustadas para el año 2,014.
- g. Se considera que la dinámica de crecimiento de la compañía para el año 2,014 será del 3.25%.
- h. El ritmo de la inflación afectará la venta de los productos, reduciendo un 6.50% de las ventas después de factores específicos para el año 2,014.
- i. La disminución Producto Interno Bruto, afectará en la reducción del 5% de las ventas después de factores específicos para el año 2,014.
- j. La devaluación del Dólar en los Estados Unidos de América, afectará las importaciones, afectando las ventas después de factores específicos para el año 2,014, en una reducción del 8.00%.
- k. Para mejorar los resultados la administración de la empresa ha diseñado una campaña publicitaria, con esto espera generar un 10% de incremento en las ventas después de factores económicos.

El precio de venta se promedia por unidad de producto por Q. 14.68608 por unidad vendida.

La Distribución de la venta es la siguiente: En el Primer trimestre las ventas serán el 24% del volumen anual, en el Segundo trimestre las ventas serán el 27% equivalente; el Tercer trimestre las ventas serán el 23%, y en el Cuarto trimestre las ventas serán el 26%.

Elaboración del Pronóstico de Ventas

Pronóstico de Ventas es una predicción de las ventas esperadas, para un número definido de meses o años; así mismo es la clave para la planeación interna. Con frecuencia muchas compañías cometen el error de creer que los pronósticos de ventas son de un alto costo y los pasan por alto. Pero como se presenta a continuación, la base para su desarrollo es la información contable de la misma entidad, y haciendo uso de procedimientos no tan complicados se puede contar con proyecciones lo suficientemente confiables.

La Teoría Administrativa proporciona varios enfoques cuantitativos para elaborar estas proyecciones, que implican construir modelos matemáticos apropiados que usan datos pasados. Existen diversos métodos de cálculo, entre los que se destacan mínimos cuadrados, paquete estadística incremento porcentual, incremento absoluto, promedio móvil y presupuesto de Venta por medio de Factores. Se aplicarán dos métodos para comparar los resultados obtenidos, y poder seleccionar el mejor camino.

La entidad sujeta de análisis produce y comercializa 4 variedades de productos; para fines prácticos se expresara el pronóstico de ventas se consideró su presentación se realizará volumen de ventas globales, tal como se presenta en los siguientes cálculos.

El Método de Mínimos Cuadrados.

Para ejemplificar se toman los datos históricos de las ventas de los últimos seis años. Con base en ellos se extrapolarán las ventas futuras; de acuerdo al siguiente procedimiento:

Tomar los datos históricos. A todos los empleados de la empresa de les pagan sus prestaciones laborales de acuerdo a la tabla siguiente:

Cuadro No.15

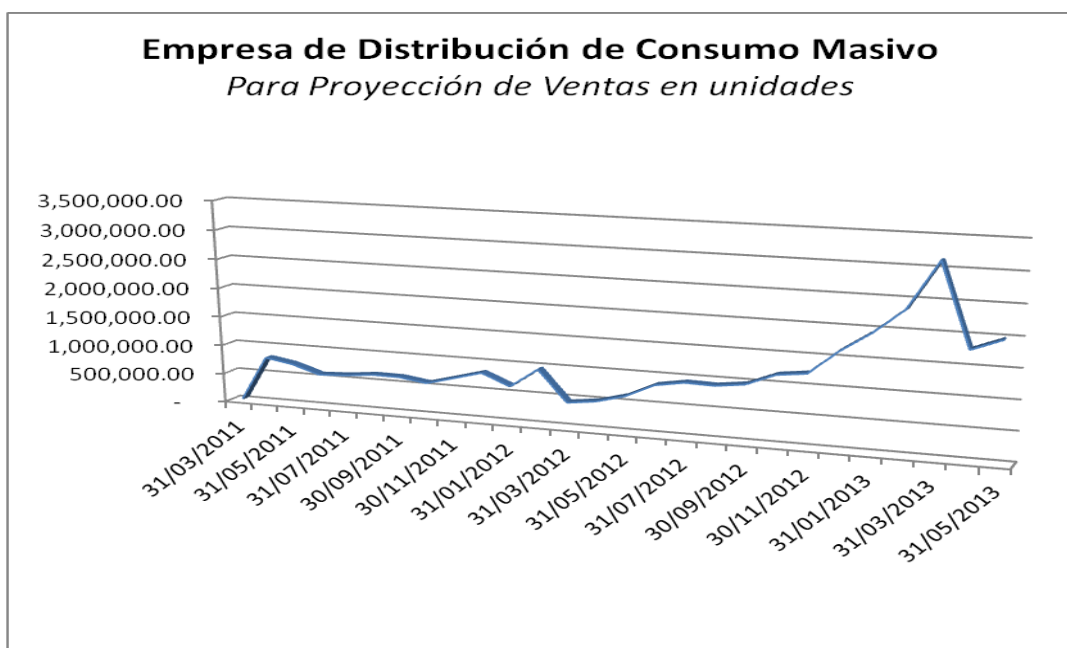
Empresa de Distribución de Consumo Masivo

Para Proyección de Ventas en unidades

AÑO	Fecha	TOTALES	
		Cantidad	Ventas
2011	31/01/2011	-	Q0.00
2011	28/02/2011	-	Q0.00
2011	31/03/2011	33,867	Q239,739.98
2011	30/04/2011	806,811	Q5,573,053.65
2011	31/05/2011	727,824	Q7,156,246.51
2011	30/06/2011	580,718	Q7,565,110.16
2011	31/07/2011	604,438	Q7,640,384.95
2011	31/08/2011	652,902	Q8,176,765.27
2011	30/09/2011	648,712	Q8,214,067.25
2011	31/10/2011	581,885	Q7,380,690.10
2011	30/11/2011	707,417	Q8,990,679.70
2011	31/12/2011	835,388	Q10,589,694.92
2012	31/01/2012	640,025	Q8,193,397.55
2012	29/02/2012	968,588	Q12,043,282.71
2012	31/03/2012	442,853	Q6,201,089.19
2012	30/04/2012	502,871	Q6,872,656.01
2012	31/05/2012	630,322	Q8,346,486.34

2012	30/06/2012	854,332	Q11,464,098.13
2012	31/07/2012	934,922	Q12,695,322.98
2012	31/08/2012	922,200	Q12,497,249.15
2012	30/09/2012	981,380	Q13,368,267.52
2012	31/10/2012	1,176,537	Q15,984,016.81
2012	30/11/2012	1,234,529	Q16,672,679.72
2012	31/12/2012	1,633,303	Q22,016,709.69
2013	31/01/2013	1,955,710	Q28,526,471.94
2013	28/02/2013	2,353,528	Q34,119,623.88
2013	31/03/2013	3,141,404	Q44,894,478.48
2013	30/04/2013	1,792,536	Q27,312,573.14
2013	31/05/2013	1,982,178	Q30,003,277.92

Gráfica No 2.



1. Al disponer de un plano de coordenadas X – Y se puede representar las ventas como se aprecia en el cuadro anterior dando como resultado una serie de puntos dispersos. El problema fundamental será entonces ajustar este conjunto de puntos a una recta de tal manera que la distancia entre cada punto histórico y el punto de la recta sea mínimo, es decir, que si:

Y = punto de la recta (estimado)

Y' = punto o valor real (histórico)

Entonces $y - y' = \text{mínimo}$

Para determinar la recta presupuestal, es necesario hacer las siguientes consideraciones:

La fórmula de la recta a ajustar es: $y = a + bx$; a y b son parámetros. El método a emplear es el nemotécnico, se escribe la fórmula: $y = a + bx$

$$\text{Donde } a = \frac{\sum y - b \sum x}{N} \quad \text{o} \quad a = \frac{\sum xy - b \sum x^2}{\sum x}$$

$$\text{Donde } b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Luego la fórmula presupuestal será:

$$Y = \frac{\sum y - b \sum x}{N} + \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} X$$

El cuadro que se presenta a continuación servirá para desarrollar la fórmula del “y/estimada”. Empresa de Distribución de Consumo Masivo

Cuadro No.16

Para Proyección de Ventas en unidades

Cifras Expresadas en miles

Año	n	MES (X)	Ventas (Y)	xy	x ²	y ²
31/03/2011	1	1	34	34	1	1,156
30/04/2011	2	2	807	1,614	4	651,249
31/05/2011	3	3	728	2,184	9	529,984
30/06/2011	4	4	581	2,324	16	337,561
31/07/2011	5	5	604	3,020	25	364,816
31/08/2011	6	6	653	3,918	36	426,409
30/09/2011	7	7	649	4,543	49	421,201
31/10/2011	8	8	582	4,656	64	338,724
30/11/2011	9	9	707	6,363	81	499,849
31/12/2011	10	10	835	8,350	100	697,225
31/01/2012	11	11	640	7,040	121	409,600
29/02/2012	12	12	969	11,628	144	938,961
31/03/2012	13	13	443	5,759	169	196,249
30/04/2012	14	14	503	7,042	196	253,009
31/05/2012	15	15	630	9,450	225	396,900
30/06/2012	16	16	854	13,664	256	729,316
31/07/2012	17	17	935	15,895	289	874,225
31/08/2012	18	18	922	16,596	324	850,084
30/09/2012	19	19	981	18,639	361	962,361

31/10/2012	20	20	1,177	23,540	400	1,385,329
30/11/2012	21	21	1,235	25,935	441	1,525,225
31/12/2012	22	22	1,633	35,926	484	2,666,689
31/01/2013	23	23	1,956	44,988	529	3,825,936
28/02/2013	24	24	2,354	56,496	576	5,541,316
31/03/2013	25	25	3,141	78,525	625	9,865,881
30/04/2013	26	26	1,793	46,618	676	3,214,849
31/05/2013	27	27	1,982	53,514	729	3,928,324
		378	28,328	508,261	6,930	41,832,428

$$b = 68.173993 \quad a = 94.74928$$

Para considerar la exactitud o el nivel de confianza que se puede obtener de un análisis de regresión lineal o mínimos cuadrados se utiliza el Coeficiente de Correlación (r), y el Coeficiente de Determinación (r^2).

- Coeficiente de Correlación. Mide el grado de correlación existente entre Y y X. El rango de valores puede ubicarse entre -1 y +1.
- Coeficiente de Determinación explica que tan buena es la estimación proporcionada por la ecuación de regresión; mide lo bien ajustados que están los datos de la regresión, por lo tanto cuanto más cerca de +1 o -1 sea el valor, existirá un mayor grado de confianza en el resultado.

$$r^2 = \frac{[n\sum(xy) - (\sum x)(\sum y)]^2}{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

$$r^2 = 0.628590$$

- Como la intensión es calcular el año 2,013, el cual de acuerdo al cuadro le corresponden los números 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34 para los siete meses restantes del año 2,013; tal como se describe a continuación:

Cuadro No.17

	a		B		X		Y Calculada	
Y ₂₈ =	94.74928	+	68.173993	X	28.00	=	2,004	
Y ₂₉ =	94.74928	+	68.173993	X	29.00	=	2,072	
Y ₃₀ =	94.74928	+	68.173993	X	30.00	=	2,140	
Y ₃₁ =	94.74928	+	68.173993	X	31.00	=	2,208	
Y ₃₂ =	94.74928	+	68.173993	X	32.00	=	2,276	
Y ₃₃ =	94.74928	+	68.173993	X	33.00	=	2,344	
Y ₃₄ =	94.74928	+	68.173993	X	34.00	=	2,413	
							15,457	
Total de unidades vendidas hasta el mes de mayo 2013								11,226
Total de unidades proyectadas para los meses pendientes del año 2013								15,457
Ventas en miles de unidades esperadas para terminar al año 2013:								26,683

Método de Factores o Económico Administrativo.

"El Tratar de predecir las ventas por métodos matemáticos, además de ser una aventura, sería una cuestión de suerte y/o coincidencia del pronosticador el acertar, ya que, o sencillamente dio en el blanco o se le alinearon una serie de factores que inciden en forma especial en el cálculo de tal pronóstico. Especialmente, en el amplio mundo del mercado se da gran variedad de factores."7 Por lo cual es recomendable emplear el método de factores o Económico Administrativo, para darle mayor realismo a las cifras del pronóstico que se ha de elaborar. Considerando los párrafos anteriores es imprescindible comprender que la empresa productora de plantas ornamentales, por la misma naturaleza de los artículos que ofrece, las

variaciones del mercado y la economía afectan de manera ostensible el desarrollo de sus ventas. Por lo cual se procederá a elaborar el pronóstico de ventas en base al método de factores, para compararlo posteriormente con el de mínimos cuadrados, y tomar un punto de referencia.

Para poder elaborar el pronóstico se deben agrupar los distintos rubros de acuerdo a la clasificación que se presenta a continuación:

1- Factores Específicos de Venta

1.1- De ajuste: que pueden ser favorables (por un pedido excepcional o no recurrente) o desfavorables (demandas o juicios en contra de la entidad que entorpezcan o retrasen sus actividades, incendios, huelgas entre otros).

1.2- De cambio: consistentes en cambios en el producto (Disminución en el costo, y por lo tanto en el precio de venta), del mercado (modas, gustos, estilos, actividad económica), en los métodos de Ventas (Modificación al plan de publicidad, cambios en el método de ventas y distribución, forma de pago al personal de ventas).

1.3- Corrientes de Crecimiento: La dinámica que impulsa siempre hacia adelante a la entidad y, por tanto, a sus ventas; el potencial inductivo que influye a las empresas de la misma rama comercial y que puede afectar a una en particular.

2. Fuerzas Económicas. Constituida por los factores externos que en alguna forma afectan en la determinación de las ventas, siendo los más importantes indicadores: Ingresos per cápita, precios, poder adquisitivo del dinero, producto nacional bruto, restricciones crediticias, incremento en la oferta del producto, entre otras.

3. Influencia Administrativa. Decisiones particulares de los ejecutivos de la entidad, los cuales surgen una vez se hayan analizado los dos primeros. Entre estos se encuentran:

3.1- Cambio en el producto para adaptarlo a las necesidades del consumidor.

3.2- Políticas de mercadeo diferentes (en monto o expansión o construcción de territorios o de oferta)

3.3- Medios de publicidad y promoción diferentes.

3.4- Políticas de Precios

Con la consideración de los elementos arriba descritos se presente el siguiente cuadro, en el cual se describe el presupuesto anual:

Cuadro No.18
Empresa de Distribución de Consumo Masivo

Método de Factores

Cifras Expresadas en Miles de Quetzales

VENTAS 2,013		26,683,000
<u>Factores Específicos</u>		
<u>Ajuste</u>		
<u>Favorables</u>		5,130,000
a. Problemas transporte El Salvador	2,750,000	
b. Promoción aniversario Hoteles de C. A.	1,200,000	
c. Demanda sobre patente en Honduras	1,180,000	
<u>Desfavorables</u>		(2,150,000)
d. Incendio de competidor más fuerte	(1,400,000)	
e. Promoción aniversario Aerolíneas de C. A.	(750,000)	
Ventas Ajustadas		29,663,000

<u>Cambio</u>		
<u>Mercado</u>		
f. Hábitos de compra de consumidores 8%		(2,373,040)
<u>Corrientes de Crecimiento</u>		
g. 3.25% para año 2014 sobre las Ventas Ajustadas.		964,048
Ventas después de Factores Específicos		28,254,008
<u>Fuerzas Económicas Generales</u>		
h. Ritmo de la inflación, 6.50%		(1,836,511)

i. Disminución PIB, 5%		(1,412,700)
j. Devaluación dólar EUA, 8%		(2,260,321)
Ventas después de Fuerzas Económicas Generales		22,744,476
<u>Influencia de la Administración</u>		
<u>Mercado</u>		
k. Campaña publicitaria para generar un		
aumento de lotes vendidos del 10%		2,274,448
PRESUPUESTO AÑO 2XX3		25,018,924
Crecimiento, en porcentaje, de ventas		-6.24%

Pronóstico del Estado de Resultados

El insumo clave de los estados financieros proyectados, es la predicción de ventas; este el punto de partida para desarrollar los costos y gastos estimados para el próximo período.

Para la preparación del estado de resultados se asume que el precio del año 2,013 asciende a un promedio de Q.14.69 (ventas en quetzales hasta el mes de mayo-2013 Q164,856,425.36 dividido entre 11,225,356 unidades vendidas = Q.14.69 por unidad). Considerando una inflación del 5% anual se fija el precio en 15.42.

De igual forma el costo por acuerdos contractuales permanecerá para el año 2,014 en un 95.433%.

Para el resto de gastos se proyecta un crecimiento del gasto en un 5% anual empezando del año 2,012:

Cuadro No.19
Proyección de gastos

	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Sueldos y salarios	1,113,325.35	1,168,991.62	1,227,441.20
Prestaciones laborales	196,959.00	206,806.95	217,147.30
Gastos de viaje	17,970.36	18,868.88	19,812.32
Gastos de administración	73,199.74	76,859.73	80,702.72
Servicios y honorarios	1,272,425.20	1,336,046.46	1,402,848.78
Gastos de comunicación	135,065.01	141,818.26	148,909.17
Impuestos y contribuciones	3,146.53	3,303.86	3,469.05
Gastos de distribución	943,845.11	991,037.37	1,040,589.24
Gastos de mantenimiento	548,326.17	575,742.48	604,529.60
Gastos financieros	3,879.77	4,073.76	4,277.45
Gastos no deducibles	57,476.36	60,350.18	63,367.69

Para el caso de la depreciación no habrá adquisiciones de activos fijos y se mantiene un promedio de depreciación del 20% anual:

Cuadro No.20
Proyección de depreciaciones

	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Depreciaciones y amortizaciones	378,824.89	497,373.98	497,373.98

Con la información anterior se procede a preparar el estado de resultado con la siguiente información:

Cuadro No.21

Integral

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2014

Estado financiero proyectado

(Cifras expresadas en quetzales)

Estado de resultados		
Ventas y servicios	Q25,018,924.00	Q385,791,808.08
(-) Costos de ventas	95.433%	<u>-368,172,696.20</u>
Ganancia en ventas		Q17,619,111.88
(-) Gastos de operación		
Sueldos y salarios	3,509,758.17	
Prestaciones laborales	620,913.25	
Gastos de viaje	56,651.56	
Gastos de administración	230,762.19	
Servicios y honorarios	4,011,320.44	
Gastos de comunicación	425,792.44	
Impuestos y contribuciones	9,919.44	
Gastos de distribución	2,975,471.72	
Gastos de mantenimiento	1,728,598.25	
Depreciaciones y amortizaciones	1,373,572.85	
Gastos financieros	12,230.98	
Gastos no deducibles	181,194.23	15,136,185.52
Ganancia en operación		<u>2,482,926.36</u>

Se asume fundamentalmente que el trabajo de la gerencia es controlar los gastos, y mantenerlos dentro de los valores establecidos en el presupuesto; los efectos de los resultados se trasladan posteriormente al estado de Balance General:

Cuadro No.22
Integral
Balance general
Al 31 de diciembre de 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

Activo			
Circulante			
Caja y bancos	168,025.50		0.25
Cuentas por cobrar netas	24,932,607.49		37.73
Inventarios	38,810,013.68		58.73
Derechos y marcas	16,102.80		0.02
Creditos fiscales	51,913.32		0.08
Gastos de organizacion	8,088.78		0.01
Iva credito fiscal	<u>1,023,756.00</u>	65,010,507.57	1.55
Fijo neto			
Propiedad planta y equipo	2,486,869.90		
(-) Depreciaciones acumuladas	<u>(1,419,676.25)</u>	<u>1,067,193.65</u>	1.62
Suma de activo		<u><u>66,077,701.22</u></u>	100.00
Pasivo			
Circulante			
Cuentas por pagar	61,362,116.03		92.86
Acreedores	<u>2,217,070.93</u>	63,579,186.96	3.36
Suma de pasivo		63,579,186.96	
Capital y reservas			
Capital pagado	15,587.90		0.02
Ganancia del ejercicio	<u>2,482,926.36</u>	<u>2,498,514.26</u>	3.76
Suma de pasivo, capital y reservas		<u><u>66,077,701.22</u></u>	100.00

Se considera un rotación de inventarios de 9.83 veces al año, para el período promedio de cobro 38.92 días, y para el período promedio de pago es de 60 días para el plan financiero del negocio, así mismo anualmente se reconocerá un 20% de depreciación anual para la propiedad planta y equipo.

Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos

variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Para comenzar, definiremos algunos aspectos básicos. Por Costo Fijo, denotaremos todos aquellos costos que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costos en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, etc. Exista o no exista venta, hay siempre un costo asociado. Por costos variables, denotaremos todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. A diferencia de los costos fijos, los costos variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como margen de contribución.

Los costos fijos (CF) tienen un importe constante en el tiempo, dado que los factores involucrados en este ítem se han fijado por contrato: arrendamientos, salarios, depreciaciones, amortizaciones, etc. El costo variable (CV), se incrementa de acuerdo a la actividad del negocio. La suma de ambos costos ($CF + CV$) corresponde a los Costos Totales (CT).

Es de interés hacer esta distinción porque una vez iniciada la operación del negocio comienza la carrera por cubrir los costos fijos primero (alquileres, salarios) y luego los costos variables (mercadería, materias primas).

La determinación del punto de equilibrio permite comprobar la viabilidad del negocio. Si hay constancia en el ritmo de los ingresos también lo habrá en el rango o momento en que se alcanzará el punto de equilibrio (o “punto de quiebre”). Si la actividad económica se desestabiliza y se hace más volátil, también el punto de equilibrio tendrá volatilidad, desplazándose hacia fuera del rango habitual y provocando problemas de liquidez que obligarán a postergar o refinanciar los créditos o los pagos de materias primas. Todas estas señales de comportamiento son posibles de determinar con el análisis del punto de equilibrio.

Una vez alcanzado el punto de equilibrio, no todo lo que se venda es utilidad neta. De cada nueva unidad vendida (desde la unidad número del punto de equilibrio en adelante,) la utilidad neta es solo el margen de contribución, el margen determinado % que ya está

determinado. Este margen de contribución se llama así porque contribuye al financiamiento de los costos fijos. Una vez cubiertos los costos fijos, este margen de contribución se convierte en utilidad neta.

Punto de equilibrio por ruta

Cuadro No.23

Integral Punto de equilibrio por ruta

Gastos directos	15,663.98
Gastos indirectos	11,944.38
Gastos fijos	27,608.36
P.V.	138.50
C.V.U	127.70
Ventas totales	387,800.00

Formula

$$P.e. = \text{valores} \quad 1 - \frac{CF}{\frac{CVU}{PV}}$$

$$P.e. = \text{valores} \quad 1 - \frac{27,608.36}{\frac{127.70}{138.50}}$$

$$P.e. \text{ Q} = 354,051.65$$

$$P.e. \text{ Unidades} = 2,556.33$$

En el caso de integral que es una empresa de distribución a detalle sacamos el punto de equilibrio por ruta y en la cual se determino que tiene que vender Q 354,051.65 en quetzales y 2,557 unidades para estar en punto de equilibrio, todo unidad vendida por encima de esta cifra la empresa comienza a generar utilidad, pero cualquier cantidad menor a esta, la empresa estaría por debajo de su punto de equilibrio y ahí está en serios problemas.

Razones financieras

En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de comparar, y para eso debemos de medir los resultados con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre:

- Liquidez
- Endeudamiento

- Rentabilidad
- Productividad
- Crecimiento
- Actividad del negocio.

El objetivo de esta herramienta es la de comprender a través de ella, la situación de la empresa o conocer los problemas que tiene la empresa y después compararlos con algún programa que diseñe la gerencia o estándar establecido y obtener como resultado un dictamen de la situación financiera.

Es importante que los resultados de este análisis se comparen con un estándar o patrón, en primer lugar que las razones de una empresa sean similares al tamaño, al giro o a los mismos servicios que se presten. El uso de las Razones financieras requiere de una correcta aplicación e interpretación para que den resultados de lo contrario las razones no tuvieran sentido aplicarlas.

Razones de Liquidez

Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

Capital de trabajo

Representa la inversión neta en recursos circulantes, productos de las decisiones de inversión y financieras a corto plazo.

Activo Corriente	(-)	Pasivo Corriente	
73,216,123.93		74,153,473.58	(937,349.65)

Indica que el capital de trabajo de la empresa es de Q (937,349.65) en el año 2012 insuficiente e inadecuado, debido a que los pasivos son mayores que los activos.

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor. En este caso se

recomienda que los directivos de la empresa sean más eficientes en el manejo de sus inventarios y cuentas por cobrar, los cuales tienen que mantener menos días de inventarios y la recuperación de cuentas por cobrar sea más eficiente.

Razón circulante

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1.5 implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tiene una media unidad monetaria en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Activo Corriente	(/)	Pasivo Corriente	
73,216,123.93		74,153,473.58	0.99

Indica que por cada quetzal de deuda se tiene 0.99 centavos para cubrir pasivos. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa, es decir, que Integral esta insolvente.

Prueba o razón ácida

Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Activo Corriente	(/)	Pasivo Corriente	
59,953,911.40		74,153,473.58	0.81

Indica que por cada quetzal de deuda se tiene 0.81 centavos para cubrir cada unidad monetaria con carácter de pasivos circulantes. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa, es decir, que Integral esta insolvente porque no llega ni a uno.

Razones de apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamientos) como la de los propietarios (patrimonio). Son ejemplo de este tipo de razones las siguientes:

Razón de endeudamientos

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje. Por ejemplo, una razón de endeudamiento de .4 indica el 40% de total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

Pasivo Corriente	(/)	Activos Corrientes	
74,153,473.58		73,216,123.93	1.01

Indica que la operación es financiada por terceros.

Razón de capitalización externa:

Modernamente se considera que el capital de una empresa no está compuesto solamente por los aportes que hacen los propietarios, sino que también deben ser considerados como tal, el aporte a largo plazo que puedan hacer los terceros. De allí que se define la capitalización como la sumatoria del patrimonio de la empresa y los recursos contratados a largo plazo, el patrimonio más pasivo a largo plazo. La razón de capitalización externa mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.

Razones de actividad o de gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes:

Días de inventario

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos

tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Recordemos que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa sin necesidad, es un costo adicional para la empresa. Y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más.

La rotación de inventarios será más adecuada entre más se aleje de 1. Una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde en bodega sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no tener recursos ociosos representados en inventarios que no rotan o que lo hacen muy lentamente

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniéndolos el mismo nivel de ventas.

Inventario x 360	(/)	Ventas	
4,774,396,510.80		130,421,441.85	36.61

Actualmente se cuenta con 37 días de inventario, sin reponerlos y operar normal hasta su agotamiento esto no es favorable para la empresa ya que tiene que financiar más de un mes el inventario.

Rotación de inventarios

Indica el número de veces que en promedio el inventario ha sido repuesto.

Ventas	(/)	Inventarios	
130,421,441.85		13,262,212.53	9.83

El inventario es repuesto 9.83 veces al año, muy bajo no es bueno para las finanzas de la empresa porque su rotación no es dinámica.

Rotación de cuentas por cobrar

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar. Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo: Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar.

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

Ventas	(/)	Cuentas por cobrar	
130,421,441.85		14,101,230.01	38.92

Este indicador no es bueno para la empresa ya que se tarda aproximadamente 39 días para recuperar sus cuentas por cobrar.

Rotación del activo fijo

Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generaran los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Por ejemplo, una rotación de 3 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a 3 veces la inversión en activos fijos.

Ventas	(/)	Activos Fijos	
130,421,441.85		2,061,941.61	63.25

Rotación del activo total

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

No está demás conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa.

La rotación de activos se da en días, es decir, que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

Igual que el anterior, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total. Por ejemplo, una rotación de 1.5 indicará que la empresa está generando ingresos equivalentes a una vez y media la inversión en activos totales.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Ventas/Activos} = \text{Veces}$$

Supongamos los siguientes valores:

Ventas en el 2008: 100.000.000

Activos en el 2008: 20.000.000

$$100.000.000/20.000.000 = 5$$

Quiere decir que, en un año los activos rotan 5 veces, lo que podemos traducir a días, para lo cual dividimos 360 entre 5 y tendremos que los activos rotan cada 72 días.

Este mismo procedimiento se puede realizar para determinar la rotación de los activos fijos y de los activos corrientes, algo que es recomendable por cuanto el activo total da un resultado muy generalista que resulta poco útil.

Es importante separar el análisis de los activos corrientes, principalmente, debido a que por su naturaleza, son activos que deben tener una mayor rotación, puesto que son activos que precisamente están dedicados para la venta, lo que obliga a busca la máxima rotación posible.

Ventas	(/)	Activos Fijos	
130,421,441.85		75,278,065.54	207.79

Los activos rotan cada 207.79 días respecto a las ventas

Razones de rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$.

Costo de Ventas	(/)	Ganancia Bruta	Margen Bruto
124,464,474.41		5,956,967.44	4.79%

El margen es demasiado bajo por lo que la rentabilidad de la empresa es malo.

Margen de utilidad en operaciones

En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

Utilidad en operaciones	(/)	Ventas	
1,212,524.67		130,421,441.85	0.93

El margen es demasiado bajo por lo que la rentabilidad de la empresa es malo.

Margen de utilidad antes de impuestos

Permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de impuestos sobre la renta.

Utilidad antes de Impuestos	(/)	Ventas	
1,220,079.83		130,421,441.85	0.94

El margen es demasiado bajo por lo que la rentabilidad de la empresa es considerado como un factor negativo.

Aspectos Económicos

El objetivo de los estados financieros es proveer información acerca de la posición financiera de la empresa, es de suma importancia por su utilidad para la toma de decisiones de índole económica. Los aspectos financieros permiten analizar e interpretar la situación económica a través de aplicar técnicas e instrumentos analíticos que son útiles para la toma de decisiones.

La empresa Integral, S.A, no elabora un presupuesto de egreso para controlar las erogaciones y tampoco utiliza razones financieras que permitan evaluar el uso de los recursos y la posición financiera de la empresa.

Aspectos de Auditoría

“Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios que se establecieron. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.” (Arens, Elder, Beasley. 2007:4).

El aspecto fundamental de la auditoría en el presupuesto de gastos de operación es darle un valor agregado a la empresa, debido a que la auditoría ayuda a determinar si los gastos son razonables conforme a las metas y objetivos trazados en el presupuesto y por consecuencia cobra importancia tener un adecuado control presupuestal para lograr alcanzar de manera eficiente y efectiva tales metas y objetivos. La auditoría es finalmente un punto de apoyo de un tercero, que se utiliza para evaluar el desempeño del control presupuestal y la consecución de los objetivos del presupuesto.

Aspectos Legales y Fiscales

La empresa Integral, está organizada y establecida conforme las leyes del país, inscrita en el registro Mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con su respectivo Número de Identificación Tributario.

La elaboración oportuna y efectiva del presupuesto de gastos de operación y control presupuestal permite a la empresa Integral tener una adecuada planificación fiscal y cumplir con todas las obligaciones tributarias y a la vez prever cualquier contingencia fiscal que pudiera darse conforme a los objetivos del presupuesto.

En la actualidad la empresa Integral, cumple con las obligaciones legales y fiscales a las cuales está afecta y se describen a continuación.

Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus Reformas, Decretos 62-92 y 8-98

Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima, según el Artículo 339. Tiene las Patentes de Comercio y de Sociedad.

Régimen de Seguridad Social

Según Acuerdo 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que establece todas las disposiciones en cuanto a recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social. La empresa se encuentra formalmente inscrita, y realiza los pagos mensuales establecidos legalmente: cuota patronal 10.67%, laboral 4.83%, IRTRA 1% e INTECAP 1%, los cuales se calculan con base a los sueldos ordinarios y extraordinarios que son cancelados mensualmente a los trabajadores de la misma.

Código de Trabajo. Decreto 1441 y sus Reformas Decreto.64-92

Regula la relación patrono y trabajadores, con el objeto de que se cumplan las obligaciones y derechos de ambas partes conforme lo que establece dicho código, contratación laboral, contratos laborales, salarios mínimos según el tipo de trabajo desempeñado, pago de prestaciones laborales y jornadas de trabajo. La empresa cumple con todo lo estipulado en el Código de Trabajo.

Contratos de trabajo

Los trabajadores de la empresa cuentan con su respectivo contrato de trabajo laboral interno, en donde se encuentran en forma detallada, sus atribuciones y perfil laboral, así como la forma en que fueron contratadas sus obligaciones. Establece las obligaciones y derechos del patrono y trabajadores.

Impuesto Sobre la Renta Decreto Ley 26-92

La Empresa está inscrita en el Régimen optativo (31%), realiza pagos trimestrales anticipados a cuenta del Impuesto Sobre la Renta.

Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto del Congreso de la República No. 26-95

La empresa está sujeta a retención con carácter de pago definitivo el 10% mensual sobre los productos financieros que corresponden a los cambios devengados por cuentas de ahorros en las instituciones bancarias locales.

Impuesto al Valor Agregado, Decreto Ley 27-92 y sus reformas

La empresa realiza pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado, la tarifa del impuesto según Artículo 10, es del 12%. La empresa no está afecta a realizar retenciones del Impuesto al Valor Agregado; sin embargo, vende producto a contribuyentes registrados ante la SAT como especiales, los que le efectúan retención del Impuesto al Valor Agregado (15%).

Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008 del Congreso de la República

La empresa efectúa pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad, la tarifa actual es del 1% del activo neto o ventas, el que sea mayor al finalizar cada periodo de imposición.

Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto 37-92 del Congreso de la República

La empresa ha cancelado todos los timbres que la presente ley cita en cumplimiento de la legalidad que corresponde en los actos mercantiles.

Capítulo 4

4.1 Solución o mejora

Introducción

En el desarrollo del presente informe se hizo mención de la importancia de la elaboración de un presupuesto para el área de gastos de operación, este es un plan para la adecuada utilización de los recursos de la empresa Integral, S.A, en un periodo definido.

En el ciclo presupuestario se da una serie de etapas sucesivas, interrelacionadas entre sí, que están acorde al tipo de negocio, estilo de dirección e influenciados por el entorno de la empresa a nivel nacional e internacional. Integral, no posee un presupuesto que le permita analizar y planificar de manera adecuada sus costos y gastos, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un presupuesto de gastos de operación, donde la empresa establezca los límites mensuales y anuales, con base en los resultados del periodo anterior y reducir en un porcentaje considerable según el tipo de erogación.
- La implementación del presupuesto de gastos de operación, donde se planifique de forma correcta todos los gastos necesarios para la operación y administración.
- El presupuesto deberá ser revisado y evaluado cada mes por la Gerencia Financiera, para identificar las variaciones y los motivos o razones que las originaron y tomar las medidas correctivas.

Es importante mencionar que el presupuesto tiene ciertas ventajas y limitaciones que deben ser consideradas al momento de elaborarlo e implementarlo, por lo que se consideran algunas de ellas a continuación:

Ventajas

- Facilita la participación e integración de los diferentes departamentos de la compañía.

- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Facilita a la administración el uso óptimo de los diferentes insumos.
- Propicia que se defina una estructura organizativa adecuada que delimita la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la empresa.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Incrementa la participación de diferentes niveles de la empresa, cuando exista una motivación adecuada.
- Obliga a mantener un archivo de datos histórico controlable.
- Es un reto que de forma constante se le presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterios profesionales a fin de mejorar la empresa.
- Presiona para que la alta gerencia defina de forma adecuada los objetivos básicos de la empresa.

Limitaciones

- Deben ser adaptados de forma frecuente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, si surge algún inconveniente que le afecta, el presupuesto debe adaptarse ya que de otro modo se perdería el sentido del mismo.
- Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, debido a que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se generen, la correlación y regresión estadística ayudan a eliminar en parte esta limitación.
- Su ejecución no es automática: necesita que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos porque de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlos a cabo.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas es

que por sí solos no pueden llegar al éxito, hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que se cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.

Etapas de la preparación del presupuesto

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

1. Pre iniciación
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control

Pre iniciación

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección, entre los cuales están los ejemplos siguientes:

Objetivos generales

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad atractivos.

- Incrementar la cobertura geográfica de los mercados mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento atractiva mediante la integración de los factores "valorización y dividendo".
- Establecer mecanismos que auspicien la construcción de una empresa dinámica, pujante y creciente en sus operaciones comerciales.
- Consolidar la participación en el mercado con buenos productos, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas adecuadamente capacitada.
- Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.

Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento del X% en el volumen anual de ventas, expresado en un Y% por variación de precios y en un Z% por captación de mercados.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual del X% antes de impuestos.
- Lograr un grado de integración del XOÁl en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2'
- Las operaciones normales de la empresa deben financiarse con los fondos monetarios generados por el giro interno de los negocios (ventas en efectivo, recuperación de cartera, rendimiento de las inversiones temporales).

Definidos los objetivos específicos se asignan los recursos, especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos ampliación, de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.), y se establecen las estrategias y políticas que coadyuvarán al logro de los objetivos propuestos. Como ejemplo se presentan los casos siguientes:

- Si el objetivo es "incrementar las ventas" será necesario considerar las ventajas, las desventajas y las posibilidades de opciones como la concesión de mayores plazos, el otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los

productos, la reducción del tiempo de despacho o el refuerzo financiero de la publicidad.

- Si el objetivo es la "adquisición de activos" será indispensable determinar el financiamiento de la negociación (fondos aportados por los accionistas o por organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del leasing.
- Si el objetivo radica en "minimizar los costos de almacenamiento de inventarios" deberán estudiarse las implicaciones de dicha medida sobre los costos de colocación de pedidos que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes de inventarios almacenados tiene la contraparte de mayores pedidos.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor deben ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes, sin pasar por alto que como los diversos niveles organizacionales no son islas y hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes sean articulados

Elaboración del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo

Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las Jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, Presentará informes de ejecución periódicos.

Control

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

A continuación se presenta el siguiente formato de informe de desempeño para la empresa Integral...

Cuadro No.24
Integral, S.A
Informe de desempeño

Integral
Evaluacion de desempeño
Periodo
Departamento
Responsable

Cuenta	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variacion	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variacion
Totales						

Fuente. Elaboración propia

La Gerencia Financiera debe concentrar su atención sobre las partidas excepcionales o anormales que aparecen en los informes mensuales, permitiéndole así, el tiempo suficiente para atender los asuntos de políticas y planificación básicas de la empresa. Son las partidas anormales las que requieren de la atención inmediata de la Gerencia Financiera para determinar las causas y emprender la acción correctiva de manera oportuna. Las partidas que no presenten variación no absorben demasiado tiempo de la administración; sin embargo, deben tratarse en forma apropiada. Los informes de desempeño incluyen una comparación de los resultados reales con los planes por áreas de responsabilidad, destacan las variaciones importantes para la empresa.

La gerencia debe investigar las variaciones y determinar las causas que dieron origen a las mismas, analizar las razones de las diferencias y tomar las medidas necesarias para emprender la acción correctiva.

Evaluación

Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Procedimiento de elaboración del presupuesto de ventas

1. Determinar de forma clara el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía. La tarea de preparar este presupuesto se aborda desde dos ángulos diferentes:
 - a) Juzgar y evaluar las influencias externas. Tendencias generales de la actividad industrial, las políticas gubernamentales, las fases cíclicas de la economía de la nación, el poder adquisitivo de la población, el movimiento de la población y cambios en los hábitos de compra y modos de vida.
 - b) Considerar las influencias internas de las ventas, capacidad de la empresa, producto de temporada, el establecimiento de cuotas por los vendedores, por último, pero no de menor importancia, la ganancia deseada por la compañía juega una parte muy significativo.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas y dividirlo por zonas, divisiones, líneas, otros, de tal forma que se facilite su ejecución.

Presupuestos de gastos de operación

El presupuesto gastos de operación incluyen todo lo relacionado con ventas, distribución, empaque, administración, financieros, regalías, honorarios, servicios técnicos y otras deducciones a ingresos. Como parte de la formulación de este presupuesto deben aplicarse ciertos recursos técnicos y tomar en cuenta las circunstancias que afecten de forma específica a la entidad, así como la influencia de otros presupuestos de donde derivan datos para el presupuesto de gastos de operación.

Procedimiento de elaboración del presupuesto de operación

En la formulación de este presupuesto deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

- Requerimientos del personal.
- Las políticas establecidas en cuanto a depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, otros.
- Las políticas establecidas en cuanto a compensaciones al personal, planes de pensión, Jubilaciones, provisiones de pasivo, otros.
- Contratos de trabajo.
- Comisión, regalías, servicios técnicos, renta, energía eléctrica, teléfono, mantenimiento, seguros, otros.
- Régimen legal y fiscal a que está sujeta la entidad.

Este debe comprender la cuantificación proyectada en unidades monetarias de todos los egresos referidos a uno o más periodos, este presupuesto se realizará en función de los recursos necesarios para el normal cumplimiento de los objetivos y proyectos contemplados en los planes, lo que se debe de tener como referencia es el presupuesto de ingresos.

Cuadro No.25
Nomenclatura sugerida.

Cuentas propuestas para un mejor control del gasto		
Cuenta	Nombre	
6	Gastos de operacion	
61	Gastos de operacion	
611	Gastos de Administracion	
61101	Sueldos y salarios	
61102	Prestaciones laborales	
61103	Atencion a Clientes y empleados	
61104	Servicios y honorarios	
61105	Gastos de comunicaci3n	
61106	Papeleria y Utiles	
61107	Combustible y Lubricantes	
61108	Gastos de mantenimiento	
61109	Depreciaciones y amortizaciones	
61110	Gastos financieros	
61111	Gastos no deducibles	
612	Gastos de Distribucion	
61201	Sueldos y salarios	
61202	Prestaciones laborales	
61203	Atencion a Clientes y empleados	
61204	Servicios y honorarios	
61205	Gastos de comunicaci3n	
61206	Papeleria y Utiles	
61207	Combustible y Lubricantes	
61208	Gastos de mantenimiento	
61209	Depreciaciones y amortizaciones	
61210	Gastos financieros	
61211	Gastos no deducibles	

Se propone el esquema anterior para que los gastos sean centralizados en estas cuentas, para un mejor an3lisis en la lectura de los gastos.

Antecedentes

Integral obtiene su inscripci3n ante la Superintendencia de Administraci3n Tributaria el 23 de Marzo de 2011, y fue creada seg3n las leyes Guatemaltecas por un periodo indefinido.

Inicia su relaci3n comercial con Proesa, Sociedad An3nima, el d3a treinta y uno de marzo de 2011, mediante un contrato de distribuci3n de sus productos y el manejo de 3ndices

comerciales, para el desarrollo del mercado del cigarro Marlboro, Rubios, Diplomat y L&M por un lapso de cuatro años.

Su sede central está ubicada en Calzada Atanasio Tzul, 19-97 Zona 12, Centro empresarial el cortijo I y debido a la buena administración en el manejo de la operación le fueron cedidas tres áreas más: Escuintla, Chimaltenango y Mazatenango, el dos de junio y tres de diciembre de dos mil doce, respectivamente.

Justificación

Como se indicó anteriormente, la empresa Integral, no posee en la actualidad un presupuesto de gastos de operación y por lo tanto carece de un control presupuestal; ambos constituyen herramientas financieras que ayudarían a la gerencia en la mejor toma de decisiones para optimizar los recursos.

Según el marco teórico, un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada sede y centros de costo siendo responsabilidad de la organización.

Las funciones que tendría un presupuesto en la empresa Integral, se relacionaría como parte de su control financiero, descubriendo lo que se hace para comparar los resultados reales con lo presupuestado y verificar los logros o remediar las diferencias. Asimismo, sería de utilidad para la gerencia en tomar acciones preventivas y correctivas.

Su importancia radica en la ayuda que proporcionaría a la empresa Integral, en identificar y minimizar los gastos ociosos, controlar la calidad del gasto de las operaciones en límite razonables, facilitar a los miembros de la organización a cuantificar en términos monetarios los diversos componentes de sus operaciones.

Objetivo general

Elaborar un presupuesto de gastos de operación e implementar un adecuado control presupuestal del mismo, con el fin de suministrar a la empresa INTEGRAL, S.A., una

herramienta financiera para planificar de manera integral y de forma sistemática, sus operaciones a desarrollar durante un período determinado.

Objetivos específicos

- Constituir una herramienta necesaria para realizar un análisis de las cuentas y determinar los aspectos internos que influyen en la ejecución del presupuesto de gastos de operación, para efectuar una eficiente estimación de los recursos.
- Permitir un adecuado análisis de las variaciones en las cuentas de resultado que integran los estados financieros y realizar una adecuada proyección contable del presupuesto de gastos de operación.
- Establecer las bases para la elaboración del presupuesto en el área de gastos de operación.
- Establecer procedimientos para tener un adecuado control en el manejo de gastos de operación de la empresa.
- Capacitar al personal involucrado para la elaboración y control del presupuesto.

Contenido

4.2 Avances de implementación

La elaboración de un presupuesto para el área de gastos de operación de la empresa Integral, está en fase de implementación utilizando como base el presente informe y se pretende darle seguimiento para finalizar la totalidad de su implementación y posterior a ello, se iniciara con el control presupuestario cada mes, con el objetivo de poner en práctica los procedimientos detallados en este informe.

La implementación es viable, porque se posee la información necesaria del área de gastos de operación y el recurso humano está capacitado para la adecuada implementación y seguimiento del presupuesto y el control del mismo.

Además la empresa Integral, posee los recursos financieros, tecnológicos y humanos que le permiten poner en práctica la elaboración del presupuesto, para lo cual se tiene un software que le permita maximizar el control presupuestario de los gastos de operación que ayuden en la mejor toma de decisiones de manera oportuna.

Costo financiero de implementación de la propuesta

La empresa Integral, no invertirá mayor recurso financiero en la adquisición de un software para controlar el presupuestos de gastos de operación, debido que en la actualidad ya posee un sistema que incluye el módulo de presupuestos, el cual ya se implemento.

El costo que representara para la empresa únicamente será de Q 4,500.00 por los ajustes al sistema y un mes de implementación del módulo de presupuestos y su integración con Excel, para los correspondientes análisis que la Gerencia Financiera deberá realizar.

Conclusiones

1. No existe una adecuada planificación de los gastos de operación y esto genera descontrol en el flujo de caja de la empresa Integral, y por lo tanto se desconoce la calidad del gasto.
2. El presupuesto de los gastos de operación constituye una herramienta necesaria, para realizar un análisis adecuado de las cuentas que integran los gastos y ayuda a determinar los aspectos internos que influyen en la ejecución del mismo, para efectuar una eficiente estimación de los recursos.
3. La elaboración de presupuestos y un adecuado control presupuestal en el área de gastos de operación son indispensables en toda empresa. debido a que proporciona información financiera relevante para orientar y maximizar el uso de los recursos que dispone la empresa.

Recomendaciones

1. Planificar los gastos de operación con el objetivo de generar un adecuado control en el flujo de caja de la empresa Integral, para conocer la calidad del gasto.
2. Elaborar el presupuesto de gastos de operación de la empresa Integral para realizar un análisis adecuado de las cuentas que integran los gastos con el objetivo de determinar los aspectos internos que influyen en la ejecución de los gastos y obtener una eficiente estimación de los recursos.
3. Implementar la adecuada elaboración y control presupuestal en el área de gastos de operación con el fin de aprovechar las ventajas que esta herramienta proporciona a las empresas en la orientación y maximización en el uso de los recursos que dispone.

Referencias

Bibliográficas

1. Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax México
2. Calderón Neira, Presentación (2001). Presupuesto Maestro. Lima Perú
3. González, J., Yanes, L., Interiano, C. (2006) Manual de estilo de trabajos académicos.
4. Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto del Congreso de la República No. 26-95.
5. Impuesto Sobre la Renta. Decreto del Congreso de la República No. 26-92.
6. Ley Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No. 27-92.
7. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto del Congreso de la República No. 37-92.

Anexos

Anexo No. 1
Integral
Universidad Panamericana
Facultad de ciencias económicas
Practica empresarial dirigida–PED
Cuestionario

Cliente:	<u>KOVIC, S.A.</u>
Cuestionario al:	<u>13 Julio de de 2012</u>
Área:	<u>Presupuestos</u>

Hecho por: E.M.G.
 Fecha: 13/07/12

1 OBJETIVOS

- Comprobar que la empresa cuente con un presupuesto.
- Determinar la integración del presupuesto.
- Verificar la existencia de manuales de elaboración del presupuesto.
- Comprobar su correcta valuación sobre la base de lo que razonablemente se espera recibir y gastar.
- Comprobar su correcta ejecución sobre la base de lo realizado.

2 PREGUNTAS

	SI	NO
1) ¿Cuenta la empresa con un presupuesto anual de ingresos y egresos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) ¿Existe un administrador responsable de las finanzas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) ¿Existe seguimiento en la ejecución presupuestaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) ¿Existen integraciones del presupuesto de ingresos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) ¿Existen integraciones del presupuesto de egresos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) ¿Las proyecciones se hacen sobre bases razonables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) ¿Existe algún o varios programas para la elaboración de presupuesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) ¿El presupuesto tiene un flujo de aprobación por parte de autoridades responsables en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) ¿Existen manuales de elaboración y ejecución de presupuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) ¿Existe algún software o herramienta auxiliar que utilice la empresa para la elaboración y control del presupuesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) ¿Es flexible el presupuesto con que cuenta la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) ¿Está dividido en varias secciones el presupuesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>