

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

**FUNCIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN LA ELABORACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ALIMENTO CANINO**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

ADOLFO GEOVANNY RODRIGUEZ PATZÁN

Previo a conferírsele el título de

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el Grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 2014

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Lic. José Rolando Secaida Morales	Decano
Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales	Secretario
Lic. Luis Antonio Suárez Roldán	Vocal 1°.
Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez	Vocal 2°.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3°.
P.C. Oliver Augusto Carrera Leal	Vocal 4°.
P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror	Vocal 5°.

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

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Marco Antonio Oliva
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
SECRETARIO	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
EXAMINADOR	Lic. Christian Omar de León Rodríguez

Guatemala, 20 de Diciembre de 2,013.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen número DIC.AUD.216-2012 de fecha dos de agosto de dos mil doce, para asesorar el trabajo de tesis del señor Adolfo Geovanny Rodriguez Patzán, me es grato dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo presentado, el cual está concluido a mi satisfacción.

El tema asignado "Función del Auditor Interno en la Elaboración del Plan Estratégico de una Empresa Comercializadora de Alimento Canino" constituye un valioso documento de consulta para la profesión, ya que es el resultado de una amplia investigación complementada con las experiencias profesionales de su autor. Por lo tanto, respetuosamente me permito solicitar al Señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para su aprobación, previo a someterse al Examen Privado de Tesis.

Muy atentamente,


Edwin Raúl Torres Chinchilla
No. de Colegiado CPA 492

COLEGIADO
No. 492
CONTADOR PUBLICO
Y AUDITOR



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

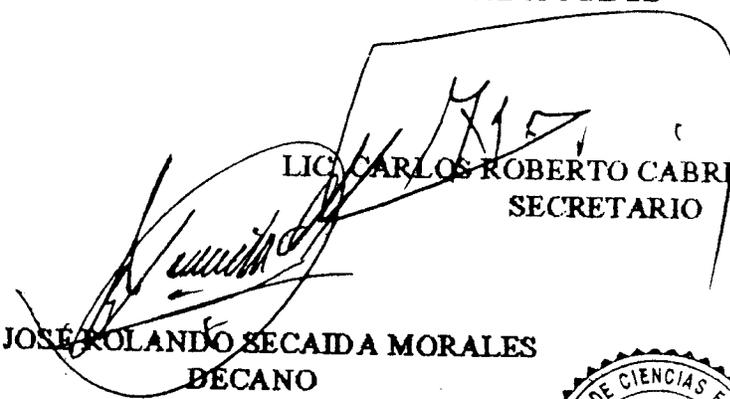
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta AUDITORÍA 290-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 1 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "FUNCIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO", que para su graduación profesional presentó el estudiante ADOLFO GEOVANNY RODRÍGUEZ PATZÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DÉCANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

De quien he recibido bendiciones a lo largo de mi vida y que gracias a su voluntad he podido culminar mi carrera.

A MI MADRE

Marcela (QEPD), quien me enseñó a dar mis primeros pasos en la vida y que su amor incondicional inspiró un cambio en mi forma de enfrentar la realidad.

A MI PADRE

Vicente (QEPD), por ser mi ejemplo de vida.

A MI ESPOSA

Mary, a quien amo, admiro y respeto, su apoyo incondicional fue fundamental para lograr este éxito.

A MIS HIJOS

Giovanna & Johann, por su paciencia, por esos momentos en que no pude dedicarles el tiempo apropiado, pero que siempre han sido me motivo de vivir.

A MI FAMILIA

Con especial cariño.

A MIS AMIGOS

Que contribuyeron en diferentes momentos para la culminación de mi carrera.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Facultad de Ciencia Económicas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en Guatemala las empresas en general se ven exigidas a ser más competitivas debido a que la mayoría de los productos cuentan con varios competidores en aspectos de calidad, precio, disponibilidad, tamaños, etc. Es así que las empresas buscan metodologías para potenciar sus recursos y hacerlos más eficientes, de tal manera que estos pueden ser un factor de competitividad y pueden generar nuevos recursos para invertirlos en innovación y renovación de los productos que ya ofrecen al mercado en este momento.

El plan estratégico es una de estas metodologías que en los últimos años cobra importancia relevante en las empresas al poder concatenar los esfuerzos de planeación de las áreas de trabajo de una empresa (Marketing, Ventas, Logística y Finanzas), los cuales finalmente se ven expresados en un presupuesto que brinda los objetivos de negocio que persiguen los ejecutivos a corto y largo plazo.

El presente trabajo de tesis denominado FUNCIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO, se presenta como un aporte al desarrollo de la profesión de Contador Público y Auditor remarcando la importancia de su validación, revisión y aprobación de los informes y reportes que integrarán el Plan Estratégico de una empresa, así como un documento de consulta para los cursos que se imparten en la escuela de Auditoría, ya que los estudiantes de la escuela de Auditoría serán exhortados para continuar con su preparación en dicha escuela, puesto que en el futuro pertenecerán a un grupo de profesionales, a los que actualmente el mercado guatemalteco está demandando sus servicios de asesoría en planificación.

Este trabajo se desarrolló en cuatro capítulos con el siguiente contenido: En el capítulo I contiene los antecedentes, definición, formas de constitución, legislación aplicable, estructura organizacional y aspectos financieros y contables de una empresa comercializadora de alimento canino, ésta información da a conocer aspectos generales del inicio de la comercialización de alimentos procesados para caninos en Guatemala, así como también la forma en que están constituidas en general este tipo de empresas

en Guatemala y por la misma razón cuales son las leyes principales que no podrán dejar de observar desde el momento del inicio de sus operaciones mercantiles. La explicación de la estructura organizacional brindará la guía de las funciones principales de cada área de trabajo de donde provendrán los informes necesarios para la elaboración del Plan Estratégico y finalmente aspectos financieros y contables que serán los instrumentos para determinar Estados Financieros Presupuestados que serán el resultado final y que marcarán los objetivos de negocio para un período determinado.

El capítulo II explica el concepto de planeación, los tipos de planes, los pasos para una planeación y el proceso de planeación estratégica. En este capítulo se menciona la importancia de la planeación en una empresa así como su tipificación que servirá de guía para ensamblar un Plan Estratégico. El entendimiento del proceso del Plan Estratégico servirá de guía para recopilar la información necesaria que el Auditor Interno deberá validar y revisar, la cual es la función principal de dicho profesional en esta metodología de planeación.

El capítulo III incluye la definición de presupuesto de manera más amplia, que está estrechamente relacionado con el capítulo dos, se menciona una breve explicación de presupuestos de ventas, gastos de operación, costo de ventas, presupuesto financiero y estados financieros presupuestados. Los estados financieros presupuestados validados y revisados por el Auditor Interno son el gran valor agregado en este proceso, ya que se encontrarán respaldados por una serie de informes externos e internos que proveerán la información relevante de ventas, costos y gastos operacionales para establecer el rendimiento de la empresa en un período determinado. Hasta este punto se revela que tiene que existir un líder de este proceso de planeación estratégica en una empresa, puesto que es quien coordinará la entrega en tiempo de la información de cada área de responsabilidad y que finalmente debe estar disponible para que el Auditor Interno pueda hacer su labor de validación y revisión.

En el capítulo IV se encuentra el caso práctico aplicado a una empresa comercializadora de alimento canino, contiene análisis del mercado guatemalteco, participación de la empresa comercializadora de alimento canino sujeto de estudio en el mercado guatemalteco, su misión, visión y objetivos, estrategias, planes de clientes,

presupuesto de ventas, presupuesto de gastos de operación, presupuesto de costo de ventas, nivel de inventarios adecuados y estados financieros presupuestados. El caso práctico dará visibilidad del aporte que hace cada informe en el proceso de elaboración del plan estratégico y además el nivel de importancia que cobra revelar información de gestión a todas las personas relacionadas y que toman decisiones de negocio. Contando con información externa como lo es un estudio de mercado guatemalteco y la medición de participación de una empresa comercializadora de alimento canino brindarán las bases de crecimiento para un período determinado, las gerencias de marketing y ventas podrán establecer una metodología adecuada para calcular los crecimientos necesarios para la empresa de manera objetiva. Con esta información la gerencia de logística podrá determinar atinadamente los abastos de la mercadería a vender y los niveles de inventarios apropiados para mantener el negocio en funcionamiento, al mismo tiempo la gerencia de finanzas tendrá los elementos necesarios para elaborar estados financieros presupuestados que será donde se integrarán los objetivos de negocio para un período determinado. El auditor Interno finalizará el proceso con un informe a la gerencia de haber validado y revisado la información que integra el plan estratégico y comunicará sí los estados financieros son razonables.

El conocimiento adquirido a través de los años del profesional de Auditoría y Contaduría Pública lo hacen un elemento relevante en la elaboración del plan estratégico en su calidad de validador y revisador, sus fortalezas en cálculos numéricos y el entendimiento de los informes necesarios para elaborar estados financieros lo posicionan con una ventaja competitiva diferenciada en la actualidad.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición	9
1.3. Formas de Constitución	10
1.4. Legislación Aplicable	10
1.5. Estructura Organizacional	17
1.6. Aspectos Financieros y Contables	20
CAPÍTULO II	
PLANEACIÓN	
2.1 Tipos de Planes	27
2.2 Pasos de la Planeación	32
2.3 Proceso de la Planeación Estratégica	36
CAPÍTULO III	
PRESUPUESTOS	
3.1 Definiciones	40
3.2 Presupuesto de Gastos de Operación	50
3.3 El Costo de Ventas	51
3.4 El Presupuesto Financiero	52
3.5 Estados Financieros Presupuestados	54

CAPÍTULO IV

FUNCIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO (APLICACIÓN).

4.1 Información para el Desarrollo del Caso Práctico “Elaboración de Plan Estratégico para el año 2014”	67
4.1.1 Nombramiento de Auditoría Interna en la Elaboración del Plan Estratégico	69
4.1.2 Análisis del Mercado Guatemalteco	70
4.1.3 Misión, Visión y Objetivos Principales 2014	73
4.1.4 Desarrollo de Estrategias en los Canales de Comercialización	74
4.1.5 Planes de Clientes 2014	75
4.2 Resultados	78
4.2.1 Presupuesto de Ventas	78
4.2.2 Presupuesto de Costo de Ventas	81
4.2.3 Presupuesto de Gastos de Operación	84
4.2.4 Nivel de Inventarios Adecuado	89
4.2.5 Flujo de Tesorería Presupuestado 2014	90
4.2.6 Estado de Situación Financiera Presupuestado 2014	94
4.2.7 Estado de Resultados Presupuestado 2014	95
4.2.8 Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado 2014	96
4.2.9 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Presupuestado 2014	97
4.2.10 Notas a los Estados Financieros Presupuestados 2014	98
4.2.11 Informe Gerencial de Auditoría Interna	112
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

CAPÍTULO I

LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO

1.1 Antecedentes

“Los médicos veterinarios concuerdan que las mascotas viven vidas más largas y saludables desde que los alimentos para mascotas preparados comercialmente se distribuyen”. (20)

El alimento procesado canino ha evolucionado de tal manera que en la actualidad ofrece mucho más beneficios que el alimento preparado en casa. El alimento completo y balanceado para mascotas es el resultado de años de estudio e investigaciones realizados por expertos en nutrición animal. Provee las cantidades adecuadas de nutrientes esenciales necesarios para preservar la salud de las mascotas.

Inicio de comercialización de alimento procesado para animales en Guatemala: “la operación inicia en 1961 en una pequeña planta en un terreno arrendado, ubicada a inmediaciones del Trébol zona 8.” (21)

“En 1978 se empieza a producir alimentos para perros. Debido al enfoque del negocio en la fabricación de alimentos balanceados se inaugura una nueva planta en el año de 1980 con maquinaria y equipo moderno entre este equipo máquinas peletizadoras que permitían la venta de productos peletizados y con ello una diferenciación en el mercado de alimentos balanceados”. (21)

No todas las empresas que comercializan actualmente alimento para perros lo producen localmente, se puede identificar a más 10 competidores en el mercado guatemalteco, de las cuales 5 competidores son extranjeros con marcas reconocidas a nivel mundial y el resto de competidores cuentan con producción local.

Aunque no se tiene una base cierta, pero conociendo el requerimiento mínimo de alimento fabricado para una perro de talla mediana, las personas que trabajan en este negocio de comercializar alimento para perros en Guatemala estiman una venta anual para el año 2013 de hasta Q100,000,000, es por ello que los inversionistas nacionales y

extranjeros cada vez más quieren participar en dicha comercialización, debido a que el alimento para perros fabricado se convierte en un producto generador de tráfico de compradores en los canales de ventas como supermercados y tradicional (mercados cantonales y tiendas de barrios). Las grandes cadenas de supermercados a través del ticket de compra han determinado que el comprador que adquiere alimento para perro, genera más desembolso no solo en la categoría de alimento de mascotas sino que complementa la compra con otros productos, es por ello que en el canal de supermercados se podrán encontrar espacios dedicados solo a mascotas.

La población de perros crece considerablemente en Guatemala y al mismo tiempo se puede encontrar información en diferentes medios de comunicación (revistas, periódicos, TV, etc.), de la tenencia responsable de las mascotas, la cual recomienda siempre el uso de alimento fabricado, pero sobre todo balanceado.

En Guatemala existen diferentes tipos de negocio que incrementan la tenencia de mascotas, como las tiendas especializadas en venta de productos para mascotas, en donde el dueño de la mascota podrá encontrar accesorios (camas, ropa, collares, juguetes, etc.), los profesionales de veterinaria que se dedican al cuidado de la salud para dichas mascotas y criadores de una raza específica de perros, entre otros, todos éstos negocios también comercializan alimento para perro y de alguna u otra forma recomienda una marca que desde su punto de vista es la más apropiada para la mascota de su cliente.

El alimento del perro es un requerimiento diario necesario para la buena salud de dicho ser vivo por lo cual se convierte en un producto que en algunos hogares puede ser considerado de primera necesidad, dependiendo del vínculo sentimental del dueño de la mascota.

Para una mejor comprensión de la evolución de la venta de alimento canino a continuación se incluye la participación en esta categoría de alimentos de las empresas competidoras en Guatemala:

PARTICIPACIÓN DE PET CARE, S.A. EN EL MERCADO GUATEMALTECO

Total Mercado - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en miles de Lbs

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	68,500	71,925	11,508	11,853	11,735	12,321	12,938	12,679	12,425	12,549	13,177
Vital, S.A.	30,825	33,805	5,409	5,334	5,398	5,791	5,822	5,832	5,840	5,647	6,061
Pet Care, S.A.	12,330	13,666	2,187	2,134	2,464	2,341	2,329	2,663	2,361	2,259	2,767
Mimados, S.A.	10,275	10,070	1,611	1,778	1,526	1,725	1,941	1,648	1,740	1,882	1,713
Nutrientes, S.A.	8,220	7,912	1,266	1,422	1,291	1,355	1,553	1,395	1,367	1,506	1,449
Otros	6,850	6,473	1,036	1,185	1,056	1,109	1,294	1,141	1,118	1,255	1,186

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	45%	47%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	18%	19%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	15%	14%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Mercado:
 - Pet Care, ganó participación en 2012 Vs 2011 en lbs, sin embargo mantiene una tendencia estable cada trimestre. Su participación se ve afectada principalmente con acciones hacia el consumidor las cuales generan un incremento mientras se mantienen activas. Crece +11% vs 2011.
 - Pet Care + Mimados, representan un 33% en volumen y son los únicos competidores de Alimento para Perros Importados (Premium).
 - El total de categoría en 2012 (71,925,000 lbs), representa el 49% del total de Alimento para Perro estimado por Marketing Division, según los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado 2012 y crece vs 2011 +5%.

Total Mercado - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en Miles de Quetzales

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	75,076	81,419	13,027	13,418	13,284	13,948	14,645	14,352	14,065	14,206	14,916
Vital, S.A.	24,660	28,734	6,123	6,038	6,110	6,556	6,590	6,602	6,611	6,393	6,861
Pet Care, S.A.	19,112	21,865	2,475	2,415	2,790	2,650	2,636	3,014	2,672	2,557	3,132
Mimados, S.A.	17,468	17,622	1,824	2,013	1,727	1,953	2,197	1,866	1,969	2,131	1,939
Nutrientes, S.A.	6,987	6,725	1,433	1,610	1,461	1,534	1,757	1,579	1,547	1,705	1,641
Otros	6,850	6,473	1,172	1,342	1,196	1,255	1,465	1,292	1,266	1,421	1,342

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	33%	35%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	25%	27%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	23%	22%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	9%	8%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	9%	8%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Mercado:
 - Pet Care, su participación en Valor es más representativa que en Lbs y también se ganó mayor participación.
 - Pet Care, tiene un mejor presentación en el Canal de Supermercados vs Otros Canales, lo cual se verá a continuación.
 - Pet Care, crece +14% en 2012 vs 2011 y por arriba de lo que crece la categoría que crece +8% en 2012 vs 2011.

Total Supermercados - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en Miles de Lbs

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	23,975	27,332	4,373	4,504	4,459	4,682	4,916	4,818	4,722	4,769	5,007
Vital, S.A.	3,596	4,100	2,055	2,027	2,051	2,201	2,212	2,216	2,219	2,146	2,303
Pet Care, S.A.	9,590	11,479	831	811	936	890	885	1,012	897	858	1,052
Mimados, S.A.	4,795	5,740	612	676	580	656	737	626	661	715	651
Nutrientes, S.A.	1,918	2,460	481	541	491	515	590	530	519	572	551
Otros	4,076	3,553	394	450	401	421	492	434	425	477	451

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	15%	15%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	40%	42%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	20%	21%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	8%	9%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	17%	13%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Canal Supermercados:
 - Pet Care, es el líder absoluto por más de 21 puntos porcentuales vs su segundo competidor, que también es su competidor en calidad.
 - Los productos Importados (Premium) alcanzan una penetración de 40% del total de las lbs ponderadas por Marketing Division, según los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado 2012.

Total Supermercados - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en Miles de Quetzales

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	33,889	40,314	6,450	6,644	6,577	6,906	7,251	7,106	6,964	7,034	7,386
Vital, S.A.	3,057	3,690	3,032	2,990	3,026	3,246	3,263	3,269	3,273	3,165	3,397
Pet Care, S.A.	15,344	18,941	1,226	1,196	1,381	1,312	1,305	1,492	1,323	1,266	1,551
Mimados, S.A.	8,871	10,905	903	997	855	967	1,088	924	975	1,055	960
Nutrientes, S.A.	1,726	2,337	710	797	724	760	870	782	766	844	812
Otros	4,891	4,441	581	664	592	622	725	640	627	703	665

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	9%	9%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	45%	47%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	26%	27%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	5%	6%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	14%	11%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Canal Supermercados:
 - Pet Care, el precio por libra de un producto importado es superior a los productos elaborados localmente, lo cual colabora para que Pet Care se consolide como líder absoluto en valor.

Total Otros - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en Miles de Lbs

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	44,525	44,594	7,135	7,349	7,276	7,639	8,021	7,861	7,704	7,781	8,170
Vital, S.A.	27,229	29,705	3,353	3,307	3,347	3,590	3,610	3,616	3,621	3,501	3,758
Pet Care, S.A.	2,740	2,187	1,356	1,323	1,528	1,451	1,444	1,651	1,464	1,401	1,716
Mimados, S.A.	5,480	4,330	999	1,102	946	1,070	1,203	1,022	1,079	1,167	1,062
Nutrientes, S.A.	6,302	5,452	785	882	800	840	963	865	847	934	899
Otros	2,774	2,920	642	735	655	688	802	707	693	778	735

Ventas en lbs	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	61%	67%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	6%	5%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	12%	10%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	14%	12%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	6%	7%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Otros Canales:
 - Pet Care, con una participación bastante discreta en libras en este canal. Los productos elaborados localmente son líderes de la categoría.
 - Vital, es una compañía local que cuenta dentro de su portafolio de ventas con otros productos siendo el producto de Alimento para Perros un complemento. Su producto líder es el Alimento para Vacas y Cerdos y tienen más de 50 años en la distribución de ambos productos y por lo cual ha fortalecido su propia cadena de distribución a lo largo de este período, lo que le permite poder introducirse a lugares en el interior de la república de Guatemala a donde Pet Care no llega.

Total Otros - Alimentos para Mascotas (Perros) - Ventas en Miles de Quetzales

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	41,187	41,105	6,577	6,774	6,706	7,042	7,394	7,246	7,101	7,172	7,531
Vital, S.A.	21,603	25,044	3,091	3,048	3,085	3,310	3,327	3,333	3,337	3,227	3,464
Pet Care, S.A.	3,768	2,924	1,250	1,219	1,408	1,338	1,331	1,522	1,349	1,291	1,581
Mimados, S.A.	8,597	6,716	921	1,016	872	986	1,109	942	994	1,076	979
Nutrientes, S.A.	5,261	4,388	723	813	738	775	887	797	781	861	828
Otros	1,959	2,032	592	677	604	634	739	652	639	717	678

Ventas en Valor "Q"	Año 2011	Año 2012	FM 2012	AM 2012	JJ 2012	AS 2012	ON 2012	DE 2013	FM 2013	AM 2013	JJ 2013
Total Alimentos para Perros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vital, S.A.	52%	61%	47%	45%	46%	47%	45%	46%	47%	45%	46%
Pet Care, S.A.	9%	7%	19%	18%	21%	19%	18%	21%	19%	18%	21%
Mimados, S.A.	21%	16%	14%	15%	13%	14%	15%	13%	14%	15%	13%
Nutrientes, S.A.	13%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%	11%	12%	11%
Otros	5%	5%	9%	10%	9%	9%	10%	9%	9%	10%	9%

- Total Otros Canales:
 - Pet Care, en valor al igual que en el canal de Supermercados mejora considerablemente su participación.
 - Ganar un 1% de participación puede ser una oportunidad de negocio para Pet Care en este canal, sin embargo se debe hacer mucho énfasis en la educación del dueño de la mascota de cómo usar el producto y dar a conocer los beneficios de nuestros productos.

1.2 Definición

Para familiarizarse con ese tipo de empresas, conviene anotar una definición de las mismas para lo cual se hace necesario desarrollar los conceptos siguientes:

Comerciantes:

“ARTÍCULO 2. Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refiere a lo siguiente:

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

2° La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3° La Banca, seguros y fianzas.

4° Las auxiliares de las anteriores.”(12:2)

Empresa Mercantil:

“ARTÍCULO 655. Empresa mercantil. Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (12:129)

Empresa:

“Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones”. (19)

Comercio:

“Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación”. (19)

Alimento:

“El alimento es cualquier sustancia normalmente ingerida por los seres vivos con fines:

1. Nutricionales: regulación del anabolismo y mantenimiento de las funciones fisiológicas, como el calentamiento corporal.
2. Psicológicos: satisfacción y obtención de sensaciones gratificantes.

Estos dos fines no han de cumplirse simultáneamente para que una sustancia sea considerada alimento. Así, por ejemplo, las bebidas alcohólicas no tienen interés nutricional, pero sí tienen un interés frutivo. Por ello, son consideradas alimento. Por el contrario, no se consideran alimentos las sustancias que no se ingieren o que, una vez ingeridas, alteran las funciones metabólicas del organismo. De esta manera, la goma de mascar, el tabaco, los medicamentos y demás drogas no se consideran alimentos”. (19)

Canino:

“Todo lo relativo a los perros”. (19)

1.3 Formas de Constitución

Conforme a la investigación realizada en el presente estudio, se llegó a establecer que la mayoría de las empresas comerciales guatemaltecas están constituidas en forma de sociedades mercantiles, en donde predomina la Sociedad Anónima. En todo caso al estar organizadas legalmente como Sociedad Anónima o en cualquier otra forma de sociedad (Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad limitada, Sociedad en Comandita por acciones), deberán regirse por las disposiciones del Decreto No. 2-70 del Congreso de la República, “Código de Comercio de Guatemala”.

1.4 Legislación Aplicable

En Guatemala independientemente de la clasificación de las empresas, estas deben regirse de acuerdo a las disposiciones contenidas en las leyes establecidas, desde la

creación de una empresa, como lo establece el decreto No. 2-70 Código de Comercio, y en el desarrollo de sus operaciones.

Dichas empresas deben tener a la vista las disposiciones del Código de Trabajo de Guatemala que incluye derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

Así mismo deben contribuir según lo indica la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para el sostenimiento del régimen de Seguridad Social con diez punto sesenta y siete por ciento (10.67%), para el Instituto Técnico de Capacitación con uno por ciento (1%) y para Instituto Guatemalteco de Recreación de los Trabajadores con uno por ciento (1%), todos estas tasas aplicadas a los salarios pagados a sus trabajadores.

Estas empresas deben estar inscritas en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima y en la Superintendencia de Administración Tributaria, como contribuyente normal, obligadas a presentar declaraciones mensuales, trimestrales y anuales del Impuesto Sobre la renta, mensuales del Impuesto al Valor agregado y trimestrales del Impuesto de Solidaridad, llevan contabilidad completa por medio de los Libros Diario, Mayor, Inventarios, adicional un Libro de Compras y Servicios Recibidos y un Libro de Ventas y Servicios Prestados.

Debido al ramo de comercialización a que se dedica la empresa objeto de estudio debe hacer especial observación al Decreto No. 36-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Sanidad Vegetal y Animal.

En seguida se citan las leyes principales aplicables a una empresa comercializadora de alimento canino:

1.4.1 Congreso de la República de Guatemala – Decreto 2-70 - Código de Comercio de Guatemala.

El código de comercio establece su aplicabilidad en su Artículo 1º el cual dice: “Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se registrarán por las disposiciones de este Código y en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil”. (12:1)

En su Artículo 2º establece una distinción de comerciantes: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- 1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios,
- 2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios,
- 3º. La Banca, seguros y fianzas,
- 4º. Los auxiliares de las anteriores.” (12:1)

Artículo 3º “Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes cualquiera que sea su objeto.” (12:2)

En los Artículos 6º al 10º establece quienes tienen capacidad para ser comerciantes, los incapaces y quienes no son comerciantes, y reconoce los principales tipos de sociedades que legalmente pueden funcionar en Guatemala.

Del Artículo 14 al 17 establece que las sociedades mercantiles constituidas de acuerdo a las disposiciones establecidas e inscritas en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados, estipulando sus objetivos en escritura social, y posteriormente a cualquier modificación, como prórrogas, aumento o reducción de capital, cambio de razón social o denominación, fusión, disolución o cualquier otra reforma o ampliación, se hará constar en escritura pública, presentándose al Registro Mercantil, dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura.

En el Artículo 368 establece la forma en la que las empresas deben registrar sus operaciones diarias.

“Contabilidad y Registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

- Inventarios,
- De Primera Entrada o Diario,
- Mayor o Centralizador,
- De Estados Financieros.” (12:63)

“También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.” (12:63)

En el título III del Código de Comercio nos hace mención de la empresa mercantil y de sus elementos, refiriéndose en el “Artículo 655. Empresa Mercantil. Se entiende por empresa mercantil como el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (12:95)

1.4.2 Congreso de la República de Guatemala - Decreto 27-92 - Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA.

Esta ley establece en su Título II, Capítulo III, “Artículo 6. Otros sujetos pasivos del impuesto. También son sujetos pasivos del impuesto: Numeral 5) Las sociedades civiles, las mercantiles, las irregulares, y las de hecho y las copropiedades, salvo las comunidades hereditarias, en los casos previstos en el Artículo 3, numeral 5). Si dichos sujetos no cubrieran el impuesto, cada adjudicatario será responsable de su pago en la parte correspondiente a los bienes que le sean adjudicados.” (13:5)

Así mismo establece en el Capítulo V, “Artículo 10. Tarifa única. Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.” (13:10)

1.4.3 Congreso de la República de Guatemala – Decreto 36-98 – Ley de Sanidad Vegetal y Animal.

Debido a que corresponde al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, la dirección y coordinación superior del sector Público Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico y, por su medio, el Gobierno de la República aplica la política de desarrollo sostenible del país, en la defensa fitozoosanitaria, así como, el control de las materias primas e insumos para uso vegetal y animal, es una de sus principales actividades a través de sus dependencias y que es urgente e impostergable, ante la globalización de la economía mundial, adecuar la legislación vigente en materia de sanidad vegetal y animal a los tratados y convenios internacionales aceptados y ratificados por la República de Guatemala, ésta establece en su Título I, Capítulo I, Objetivo de la Ley:

“Artículo 1. La presente ley tiene como objetivo velar por la protección y sanidad de los vegetales, animales, especies forestales e hidrobiológicas. La preservación de sus productos y subproductos no procesados contra la acción perjudicial de las plagas y enfermedades de importancia económica y cuarentenaria, sin perjuicio para la salud humana y el ambiente.” (14:2)

“Artículo 2. La presente ley es de observancia general en todo el territorio nacional, incluyendo la zona económica exclusiva y tiene por objeto fijar las bases para la prevención, el diagnóstico, control y erradicación de las enfermedades y plagas de los animales, vegetales, especies forestales e hidrobiológicas. Sus disposiciones son de orden público y de interés social.” (14:2)

La ley establece en su Capítulo IV Registro de los productos para uso en animales:

“Artículo 26. Es responsabilidad del MAGA, exigir que todo producto veterinario o insumo para alimentación animal esté debidamente registrado, verificado las normas de calidad y uso, según los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente.” (14:8)

1.4.4 Congreso de la República de Guatemala – Decreto 73-2008 - Ley del Impuesto de Solidaridad.

Se establece en su “Artículo 1. Materia del Impuesto. Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.” (15:1)

“Artículo 3. Hecho generador. Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley.” (15:2)

“Artículo 8. Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).” (15:4)

1.4.5 Congreso de la República de Guatemala – Decreto 10-2012 - Ley de Actualización Tributaria.

Debido a que el Estado tiene como fin supremo la realización del bien común de los guatemaltecos y que el mandato constitucional de guardar conducta fraternal entre sí, obliga a contribuir a los gastos públicos en forma equitativa, que en el contexto de los Acuerdos de Paz, un amplio y representativo conjunto de sectores de la sociedad guatemalteca, incluyendo a los tres poderes del Estado, suscribieron un Pacto Fiscal para un futuro con paz y desarrollo, y que en 2008 el Grupo Promotor del Diálogo Fiscal propuso acciones orientadas a materializar los principios y compromisos del Pacto Fiscal y que es necesario adecuar y sistematizar las normas tributarias con la finalidad que las mismas puedan ser aplicadas de manera simplificada, que permite el mejor conocimiento de las mismas para el contribuyente, y otras disposiciones que le permitan a la Administración tributaria, ser más eficiente en la administración, control y fiscalización de los impuestos establecidos en dichas leyes el objeto de la ley establece

en su Libro I, Título I, Capítulo Único, “Artículo No 1: Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.” (16:2)

“Artículo No 2. Categorías de rentas según su procedencia. Se gravan las siguientes rentas según su procedencia:

1. Las rentas de las actividades lucrativas.
2. Las rentas del trabajo.
3. Las rentas de capital y las ganancias de capital.

Sin perjuicio de las disposiciones generales, las regulaciones correspondientes a cada categoría de renta se establecen y el impuesto se liquida en forma separada conforme a cada uno de los títulos de este libro.

Las rentas obtenidas por los contribuyentes no residentes se gravan conforme a las categorías señaladas en este artículo y las disposiciones contenidas en el título V de este libro.” (16:2)

“Artículo 3. Ámbito de aplicación. Quedan afectas al impuesto las rentas obtenidas en el territorio nacional, definido éste conforme a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala.” (16:2)

En el Título II, Capítulo IV, Sección III, “Artículo 36. Tipo Impositivo en el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Los contribuyentes inscritos a este régimen, aplican a la base imponible determinada, el tipo de impositivo del veinticinco por ciento (25%).” (16:25)

En las disposiciones transitorias, artículo 172 indica que se reducirá gradualmente el tipo impositivo de ISR de la forma siguiente: año 2013 tipo impositivo de 31%, año 2014 tipo impositivo de 28% y para el año 2015 en adelante tipo impositivo de 25%.

1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional normal dentro de una empresa comercial puede describirse de la siguiente manera:

Gerencia General:

Es usual que el Gerente General tenga el carácter de Administrador Único, de acuerdo a lo estipulado en la escritura social, puede ejecutar las funciones siguientes:

- Ejercer el uso de la razón social de la entidad;
- Asumir la Representación Legal de la entidad en toda clase de negocios, contratos y gestiones de cualquier índole;
- Celebrar contratos y convenios y todos los actos necesarios para llevar a cabo los fines de la Sociedad;
- Formular y hacer que se aprueben los reglamentos internos que habrán de regir a la Sociedad;
- Adquirir para la Sociedad bienes inmuebles, muebles, derechos y acciones y previa autorización de los accionistas en la Asamblea General, además, podrá enajenarlos y gravarlos de cualquier forma;
- Contratar toda clase de créditos con personas nacionales o extranjeras, con el fin de hacer llegar fondos a la Sociedad;
- Comprar, importar, vender, permutar, así como dar en arrendamiento toda clase de maquinaria, bienes y equipos relacionados con los negocios de la entidad;
- Otorgar poderes generales y especiales, así como revocarlos;
- Cumplir y hacer que se cumplan las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas;
- Verificar la exactitud de las operaciones, por medio de un examen a los registros contables;
- Convocar a la Asamblea General de Accionistas; para reunirse en sesiones Ordinarias y Extraordinarias;

- Avalar las principales políticas administrativas, tales como, niveles salariales, niveles de precios de ventas, planes de seguros para garantizar los bienes de la empresa, y velar en forma integral por el correcto funcionamiento de la entidad y
- Coordinar las reuniones necesarias para la elaboración de los planes a corto y largo plazo de la empresa y su constante actualización.

Gerencia Financiera

El que hacer de esta función consiste básicamente en encargarse de todos los asuntos financieros, tales como:

- Contratación, cancelación y aplicación de préstamos;
- Revisión y análisis de Estados Financieros;
- Análisis de costos;
- Revisión y análisis del Flujo de Efectivo;
- Elaboración y análisis de Presupuestos;
- Análisis del Punto de Equilibrio;
- Coordinar la labor de los departamentos de Contabilidad, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar y
- Participar activamente en la elaboración de los planes a corto y largo plazo de la empresa.

Gerencia de Ventas y Mercadeo

Su atribución consiste en llevar las directrices y estrategias de ventas y mercadeo, sus funciones son las siguientes:

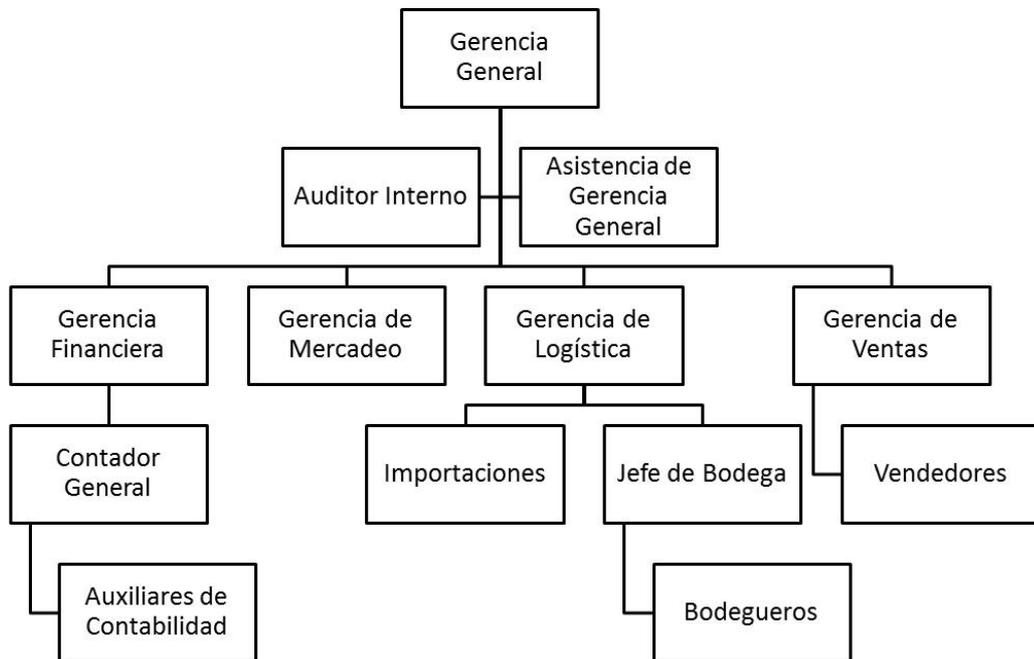
- Estudios de mercado;
- Análisis de precios de venta, con relación a la competencia;
- Distribución de cartera a los vendedores de ruta;
- Satisfacción de las necesidades mediatas e inmediatas de la clientela que conforma la cartera;
- Autorización de clientes nuevos cuyos requisitos internos hayan sido satisfechos;

- Generación de actividades que motiven al consumidor a adquirir los productos que distribuyen;
- Coordinar la labor del equipo de ventas y
- Participar activamente en la elaboración de los planes a corto y largo plazo de la empresa.

Gerencia de Logística

Su función principal es garantizar que los productos a comercializar estén disponibles para la venta y que se garantice la calidad de los mismos, enseguida algunas de sus funciones:

- Garantizar que se ejecuten todos los trámites aduanales correspondientes de los productos importados;
- Planificación y manejo de inventarios, disponibles y en tránsito;
- Cálculo de los prorratesos de los productos importados;
- Mantener y garantizar el buen estado de los productos dentro del almacén;
- Llevar un control manual o en sistema de computación de las entradas y salidas para garantizar la existencia del inventario;
- Lograr eficiencia en las rutas de reparto de los productos;
- Coordinar la labor del departamento de Importaciones y Almacén y
- Participar activamente en la elaboración de los planes a corto y largo plazo de la empresa.



Organigrama: Estructura Organizacional

1.6 Aspectos Financieros y Contables

Una empresa comercial debe considerar tener un modelo de negocio, el cual servirá de base para entender cuáles son los aspectos financieros y contables necesarios para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El modelo de negocio es importante porque nos proporciona la información necesaria de a quién se vende, si es crédito o contado, se determina la necesidad de mercadería en determinado período, con qué recursos se atiende a los clientes, etc. Tener visible cómo se comercializa, la información de la necesidad de inventarios para la venta y también en que momento recuperamos la cuenta por cobrar por dichas ventas, son elementos que nos ayudarán a pagar las deudas a proveedores posteriormente.

1.6.1 Capital de Trabajo

Según el estudio realizado, uno de los elementos financieros más importantes para garantizar la continuidad del negocio es el control y manejo del capital de trabajo. La empresa para poder operar requiere de recursos para cubrir sus necesidades de

compra de mercadería, estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades a tiempo y evitar un desastre financiero. El buen manejo del capital de trabajo posibilita el oportuno pago de las deudas u obligaciones asegurando el crédito de la empresa.

El capital de trabajo es igual a Activo Corriente menos Pasivo Corriente.

Activo Corriente: está compuesto por los activos más líquidos de la empresa que incluyen aquellos bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período no mayor a un año. Ejemplo: Caja y Bancos, Clientes, Cuentas por Cobrar Clientes, Otras Cuenta por Cobrar, Inventario de Mercadería, etc.

Pasivo Corriente: Son todas las obligaciones de la empresa cuyo pago debe efectuarse durante un período operacional. Ejemplo: Proveedores, Impuestos por Pagar, Dividendos por Pagar, Cuentas por Pagar Diversas, etc.

En cuanto a los dividendos por Pagar se debe considerar lo siguiente:

El Código de Comercio (Decreto Legislativo 2-70)

Con relación a las utilidades se debe observar lo siguiente:

“Artículo 33. Distribución de Utilidades y Pérdidas. En el reparto de utilidades o pérdidas se observarán, salvo pacto en contrario, las reglas siguientes:

1°. La distribución entre los socios capitalistas se hará proporcionalmente al capital que cada uno tenga aportado en la sociedad.

2°. Si en el contrato se estipuló la parte de las ganancias, sin mencionar las pérdidas, la distribución de éstas se hará en la misma proporción de aquéllas y viceversa, de modo que la expresión de las unas sirva para las otras.” (12:6)

“Artículo 35. Utilidades no Causadas. Queda prohibida la distribución de utilidades que no se hayan realmente obtenido conforme el balance general del ejercicio.” (12:6)

1.6.2 Capital Social

El capital social de una empresa es el importe monetario o el valor de los bienes que los socios de una sociedad anónima o en comandita en sus diferentes versiones aportan a ésta.

Durante el proceso de comercialización puede ocasionalmente presentarse situaciones en las que la liquidez de la empresa no sea la más conveniente, ésta falta de liquidez puede provocarse por varias razones, sin embargo los más comunes en una empresa comercial pueden ser:

- Cuentas por Cobrar a Clientes.
- Niveles de Inventarios de Mercadería no adecuados.

Cuentas por Cobrar Clientes: se debe establecer un límite de crédito apropiado para cada cliente, dependiendo de su crecimiento en venta y también de su historial del manejo del crédito.

Eventualmente la necesidad del departamento de cumplir con los crecimientos esperados del negocio, crean excepciones para vender aun cuando el límite de crédito de un cliente este sobrepasado, lo que en el corto plazo ocasionará una falta de recuperación de la cuenta por cobrar, regularmente esto sucede con clientes de altas ventas, con quien más sencillo es llegar a una cuota de crecimiento esperado. La falta de recuperación de esta cartera ocasionará la falta de circulante para solventar deudas con proveedores.

Inventarios de Mercadería: en una empresa comercial e importadora, regularmente por la dependencia de la fábrica que la abastece desde otro país, se sugiere mantener 30 días de inventario según el promedio de venta de los últimos meses, lo cual contrarrestará cualquier eventual retraso de las importaciones o falta de capacidad de la fábrica.

El exceso de inventario de mercadería puede ocasionar falta de circulante para pago de deudas a proveedores, debido a que si bien el inventario de mercadería es un

elemento del Activo Corriente eventualmente la falta de planeación puede llevarlo a que su conversión en dinero se aplase más de lo esperado.

Cuando en una empresa comercial sucede algunos de los puntos mencionados en Cuentas por Cobrar o Inventarios de Mercadería que limita la liquidez de la empresa, el Capital Social se convierte en una opción de financiamiento de parte de los socios.

Aspectos relacionados con el Capital Social:

“Artículo 86. Sociedad Anónima. Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (12:13)

“Artículo 88. Capital Autorizado. El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, sin necesidad de formalizar un aumento de capital. El capital autorizado podrá estar total o parcialmente suscrito al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva de la misma.” (12:14)

“Artículo 89. Capital Suscrito. En el momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de su valor nominal.” (12:14)

“Artículo 90. Capital Pagado Mínimo. El capital pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q.5,000.00).” (12:14)

Aspectos relacionados con las Acciones que conforman el Capital:

“Artículo 99. Título de Acciones. Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio.” (12:15)

“Artículo 105. Derechos de los Accionistas. La acción confiere a su titular la condición de accionistas y le atribuye, como mínimo, los siguientes derechos:

1º. El de participar en el reparto de las utilidades social y de patrimonio resultante de la liquidación.

2º. El derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.

3º. El de votar en las asambleas generales.

Estos derechos se ejercitarán de acuerdo con las disposiciones de este Código y no afectan cualesquiera otros de los establecimientos a favor de clases especiales de acciones.” (12:16)

“Artículo 107. Contenido de los Títulos. Los títulos de acciones deben contener por lo menos:

1º. La denominación, el domicilio y la duración de la sociedad.

2º. La fecha de la escritura constitutiva, lugar de su otorgamiento, notario autorizante y datos de su inscripción en el Registro Mercantil.

3º. El nombre del titular de la acción, si son nominativas.

4º. El monto del capital social autorizado y la forma en que éste se distribuirá.

5º. El valor nominal, su clase y número de registro.

6º. Los derechos y las obligaciones particulares de la clase a que corresponden y un resumen inherente a los derechos y obligaciones de las otras clases de acciones si las hubiere.

7º. La firma de los administradores que conforme a la escritura social deban suscribirlos.” (12:16)

1.6.3 Contabilidad

Es la técnica que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio, situación económica y financiera de una empresa u organización, con el fin de facilitar la toma de decisiones económicas, presentando la información financiera previamente registrada cronológicamente, de manera útil a las distintas partes interesadas. Ésta disciplina presenta la información a través de Estados Financieros.

En Guatemala una empresa comercial debe atender lo que está regulado de la siguiente manera:

Aspectos relacionados con Contabilidad:

“Artículo 368. Contabilidad y Registros Indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: 1.- Inventarios; 2.- De primera entrada o diario; 3.- Mayor o centralizador; 4.- De Estados Financieros.

Además podrán utilizar otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales.

También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.

Los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de veinticinco mil quetzales (Q.25,000.00), pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales.” (12:63)

Los Estados Financieros presentarán la situación económica y financiera de la empresa y útil para la Administración, accionistas y otros tipos de interesados, como es el caso en Guatemala de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), entidad fiscalizadora de estatal.

La SAT, es una entidad que goza de autonomía funcional, económica, financiera así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Su objetivo número uno es la administración del régimen tributario, aplicar la legislación y recaudación de todos los tributos en Guatemala.

También conviene que una empresa comercial observe lo siguiente:

Aspectos relacionados con las Asambleas Generales:

“Artículo 134. Asambleas Ordinarias. La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses que sigan al cierre del ejercicio social y también en cualquier tiempo en que sea convocada. Deberá ocuparse además de los asuntos incluidos en la agenda, de los siguientes:

1º. Discutir, aprobar o improbar el estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el informe de la administración, y en su caso, del órgano de fiscalización, si lo hubiere, y tomar las medidas que juzgue oportunas.

2º. Nombrar y remover a los administradores, al órgano de fiscalización, si lo hubiere, y determinar sus respectivos emolumentos.

3º. Conocer y resolver acerca del proyecto de distribución de utilidades que los administradores deben someter a su consideración.

4º. Conocer y resolver de los asuntos que concretamente le señale la escritura social.”
(12:21)

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.” (5:122)

La Planeación es de alta importancia para la consecución de los objetivos establecidos en una empresa, en un tiempo determinado, es una actividad que debe practicarse continuamente debido a los cambios y novedades que se presentan en el ámbito comercial, lo cual puede reacondicionar uno o varios objetivos y las acciones que se tomarán para alcanzar éstos.

2.1 Tipos de Planes

Los planes se clasifican en:

1. Misiones o Propósitos,
2. Objetivos o metas,
3. Estrategias,
4. Políticas,
5. Procedimientos,
6. Reglas,
7. Programas y
8. Presupuestos.

2.1.1 Misiones o Propósitos

“En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y

distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras. El propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.” (5:124)

Es fundamental identificar cual es la misión de una empresa, esto hace que todo sus recursos no se desvíen de su función principal y que estén alineados en la consecución de un objetivo común. La misión es la razón de ser la empresa y es por eso que debe ser conocida por todos los empleados de la organización y debe estar visible en todo momento.

2.1.2 Objetivos o Metas

“Lo objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.” (5:126)

Generalmente las empresas mantienen objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos a corto plazo tienen un período de medición de por lo menos un año y éstos están atados generalmente al período contable-fiscal de enero a diciembre, son actualizados todos los años dependiendo la circunstancias comerciales del mercado en donde se establecen oportunidades o riesgos. Ejemplo: Crecimiento en Ventas, Cantidad de Clientes, Nivel de Ganancia después de Impuesto Sobre la Renta.

Los objetivos a largo plazo se establecen para períodos de 3 años en adelante y están ligados a la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Estos objetivos también deberán ir actualizándose de acuerdo a los cambios que presenten los objetivos a corto plazo. Ejemplo: Doblar el valor actual de ventas a nivel nacional, Ser el líder en el mercado nacional en ventas de alimento canino.

2.1.3 Estrategias

“Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.” (5:126)

La estrategia se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadas, cuyo objetivo es alinear los recursos y sus potencialidades para lograr un fin determinado. Ejemplo: Estrategia – Uso de Alimento Canino. Se contratarán 10 estudiantes de veterinaria durante el año 2014, quienes estarán ubicados como Asesores Veterinarios en los Centros Comerciales de mayor tráfico de consumidores según estudios a nivel nacional. Los Asesores, contarán con un perro entrenado para llamar la atención de las personas. El Asesor abordará únicamente a las personas que indiquen poseer un perro, a quien le brindará consejos sobre las ventajas del uso de alimento canino procesado, al finalizar 5 minutos de charla el Asesor brindará una muestra de 5lbs de Super Dog, que contará con un cupón de descuento del 30% en cualquier tienda en donde se venda dicho alimento.

En el ejemplo anterior la estrategia establece capturar clientes hacia el uso de alimento canino. El objetivo final es incrementar las ventas internas a través del buen uso del recurso y sus potencialidades, se establece una inversión que en un determinado momento tendrá un retorno, en resumen la estrategia es como vamos a lograr los objetivos.

Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.” (5:126)

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. Ejemplo: Política de Crédito a Clientes. Durante los

primeros seis meses de comercialización el cliente deberá pagar estrictamente de contado, contra entrega. Posteriormente sí el cliente solicita un límite de crédito, el Jefe de Ventas deberá presentar un Plan de Crecimiento del cliente, referencias crediticias del cliente y el nivel de crédito solicitado.

2.1.4 Procedimientos

“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo: Case Western University bosqueja los tres pasos para el proceso de evaluación: primero, fijar los objetivos de desempeño; segundo, efectuar una revisión de los objetivos a medio año, y tercero, hacer un análisis de desempeño al final del período.” (5:127)

Los procedimientos son evidentes en actividades administrativas-contables de una empresa, son útiles determinando los pasos necesarios para realizar una tarea. Ejemplo: Emisión de Cheques a Proveedores, la solicitud de emisión de cheques debe contener: cotización del proveedor, orden de compra generada al proveedor, boleta de entrega del producto-servicio del proveedor, factura del proveedor.

2.1.5 Reglas

“En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. Ejemplo: “No Fumar” es una regla que no permite ninguna desviación respecto de la acción estipulada.”(5:128)

Este tipo de acciones son necesarias en una organización y ayudan al colaborador a poder conducirse y comportarse dentro de las instalaciones de la empresa de una manera apropiada. Ejemplo: anuncios de velocidad de los vehículos dentro de las instalaciones del parqueo, anuncios de tomarse del pasa manos de las escaleras.

2.1.6 Programas

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos” (5:128)

Uno de los programas más importantes, es el de entrenamiento al personal. Las empresas cada vez más manifiestan la necesidad de contar con personal experto en el conocimiento de los beneficios de sus productos para el consumidor y de las ventajas competitivas de sus productos versus los de sus competidores, el programa de entrenamiento puede durar por más de un año y es necesario actualizarlo cada vez que se presenta una innovación, es por ello que los presupuestos anuales de las empresas contienen una provisión para estos programas de entrenamiento.

2.1.7 Presupuesto

“Un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. Puede referirse a las operaciones, como en el caso del presupuesto de egresos; puede reflejar desembolsos de capital, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo.

Uno de los presupuestos más completos es preparado por la oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca. El presupuesto propuesto después es presentado al Congreso por el presidente de Estados Unidos.” (5:129)

El presupuesto es indispensable para establecer que es lo que se espera en un período determinado en términos de Ventas, Ingresos, Ganancias. Sin embargo no necesariamente se establece un presupuesto solamente para conocer los niveles de retorno, también es necesario para establecer la necesidad de inversión y de

financiamiento. Lo ideal es contar con un presupuesto anual y que este a su vez tenga una estacionalidad mensual, lo cual colabora con la planeación financiera a corto plazo y detecta riesgos de liquidez. La preparación del presupuesto con lleva un trabajo integral entre áreas (Ventas, Marketing, Logística, Finanzas), es así que es necesario partir de un nivel macro conociendo el mercado en donde se comercializará y la posición comercial de la empresa, lo cual servirá de base para establecer los objetivos de crecimiento en ventas y determinar la posible demanda y con todo estos elementos elaborar Estados Financieros Presupuestados que finalmente se convierten en parte de los objetivos específicos de negocio en un determinado período.

2.2 Pasos de la Planeación

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación son de aplicación general. En la práctica, sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa.

2.2.1 Estar conscientes de las oportunidades

“Aunque anterior a la planeación como tal y por lo tanto fuera del proceso de planeación en sentido estricto, la atención a las oportunidades, tanto en las condiciones externas como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención. La planeación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad.” (5:129)

Condiciones Externas: “ya que toda empresa es afectada por las condiciones de su entorno, deben identificarse y evaluarse las variables externas pertinentes, que incluyen las condiciones de instituciones financieras vigentes, tasas de interés, el comportamiento de la inflación y devaluación de la moneda, políticas de gobierno en el área tributaria, salarial, de seguridad social. En el área mercantil se identifica el comportamiento de los consumidores y competencia. Estas son variables no controlables por la administración pero que afectan las actividades de una empresa.” (9:13)

Considerando que las condiciones externas deben ser favorables para desarrollar un negocio, en términos financieros, políticos y fiscales, el elemento que cobra suma importancia es el área Mercantil, ya que es importante conocer el comportamiento de los consumidores y la competencia. En ese sentido se debe considerar el trabajo de terceros, este tipo de empresas están dedicadas a la recopilación de todo tipo de información del comportamiento de productos comercializados en el mercado guatemalteco y por su giro de negocio (estudios de mercado) les será fácil agrupar información comercial y tendencias del consumidor puesto que cuentan con los recursos dedicados y con experiencia para la captura y tabulación de la información. Es importante conocer el potencial del mercado y la oportunidad de crecimiento de una categoría como lo es el alimento canino, éste servirá de base para entender cuál es la percepción del consumidor respecto al producto que se pretende vender, el tamaño del mercado y cuál es la participación de la empresa dentro de éste mercado.

Condiciones Internas: cuando vemos las oportunidades dentro de la organización, partiremos de dos fuentes Externas e Internas.

Externas: existen empresas que se dedican a comprar la información de la facturación de supermercados y de otros comercios, ellos tabulan la información y luego la presentan como un producto final a las empresas comerciales. Esta información nos da a conocer la posición de nuestros productos versus la competencia, brindándonos nuestra participación de mercado.

Internas: al ser que las empresas comerciales de alimento canino están evolucionando y cada vez buscan presentar un producto más balanceado, la innovación se convierte en una ventaja competitiva en el mercado y se transforma en una condición que puede generar retorno rápidamente. De contar con un equipo experto en la categoría, conociendo las condiciones externas (tamaño de mercado) y la posición de los productos versus la competencia, se puede estimar el tamaño de las oportunidades de crecimiento de un negocio y el período de tiempo en que se puede lograr.

2.2.2 Establecer objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras los objetivos forman una jerarquía.

2.2.3 Desarrollar premisas

Se debe establecer cuáles son las condiciones en las que el plan será puesto en práctica, ejemplo:

- El valor de ventas a alcanzar.
- Precios de ventas.
- Costos.
- Salarios.
- Innovación de Productos.

2.2.4 Determinar las alternativas

Se debe buscar y examinar las alternativas para alcanzar las metas y objetivos. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

2.2.5 Evaluar las alternativas

Tras la búsqueda de alternativas y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierta alternativa parezca la más rentable, pero requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado período de recuperación; otra puede parecer menos redituable pero implicar menor riesgo, y otra más puede convenir mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

2.2.6 Selección de una alternativa

Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de alternativas revelará que dos o más son aconsejables.

2.2.7 Formular planes derivados

Casi invariablemente se requiere de planes derivados para apoyar el plan básico. Es acá en donde la integración de los departamentos toma relevancia puesto que muy probablemente los planes derivados para realizar el plan básico, sea específico de una o varias áreas.

2.2.8 Cuantificar planes mediante presupuestos

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, lo último es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades resultantes, y de los presupuestos de las partidas de balance general más importantes, como efectivo e inversiones de capital. Cada departamento o programa de una empresa comercial o de cualquier otro tipo puede tener su propio presupuesto, por lo común de egresos e inversiones de capital, los cuales deben estar en relación con el presupuesto general.

2.2.9 Coordinación de planes a corto y largo plazo

Es frecuente que se elaboren planes a corto plazo sin referencia alguna a planes a largo plazo. Esto es definitivamente un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente en

la importancia de integrar ambos tipos de planes, de manera que jamás debería elaborarse un plan a corto plazo que no contribuya al cumplimiento del correspondiente plan a largo plazo.

2.3 Proceso de la Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y metas para lograr éstas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.” (19)

Es un proceso continuo, especialmente en la formulación de estrategias ya que los cambios en el ambiente son continuos.

Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso de planeación estratégica puede incluir los siguientes elementos:

2.3.1 Insumos a la organización

Los insumos de la organización incluyen capital, personas con sus habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicos, las ventajas competitivas de los productos a comercializar, las innovaciones en los mismos productos, el conocimiento de los productos por el consumidor, la participación de mercado.

2.3.2 Análisis de la industria

“La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutivos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.” (5:160)

Este debe ser el punto de partida para establecer la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado, utilizando el servicio de una empresa que se dedica a estudios de mercados. En el caso de una empresa que ya tiene participación en el mercado, la

información contribuye al análisis de la evolución de la empresa en los últimos años, y se puede visualizar a la competencia y sí se han agregado más competidores en el mercado.

2.3.3 Perfil de la empresa

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una empresa y hacia dónde debe dirigirse. Así, debe determinarse el propósito básico de la empresa y precisa su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países.

A menudo también es posible inferir de la publicidad qué le importa a una compañía en términos de orientación geográfica, énfasis en productos y estrategias de cooperación con socios y aun con competidores.

2.3.4 Orientación, valores y visión de los ejecutivos

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, porque todos éstos causan un impacto sobre la estrategia.

2.3.5 Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica

La misión es la que indica en que consiste un negocio. Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

2.3.6 Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y

servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

2.3.7 Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

2.3.8 Desarrollo de estrategias alternativas

Las estrategias alternativas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias. En otro sentido, una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otra estrategia consiste en la internacionalización y la extensión de operaciones en otros países.

2.3.9 Evaluación y elección de estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse con cuidado antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades redituables pero de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso la mejor podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Asimismo, también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores.

2.3.10 Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. En relación a la prueba de

congruencia podemos mencionar que se refiere a que cualquier alternativa debe estar aprobada por todos los ejecutivos de la empresa, y que dicha alternativa esté alineada a los valores y misión de la empresa. En el plan de contingencia debe incluirse algunas alternativas que hagan posible tomar otro curso en un momento oportuno para no poner en riesgo los objetivos del plan establecido en mayor o menor grado.

CAPÍTULO III

PRESUPUESTOS

“Un presupuesto es la expresión en términos monetarios, a lo largo de un período de tiempo, de las decisiones o planes de acción que se tomen para la consecución de uno o varios objetivos.” (9:2)

La planeación y el control de las operaciones constituyen la esencia para la obtención de utilidades. Generalmente en una empresa el presupuesto dura 1 año como mínimo, este a su vez puede fraccionarse a los 12 meses del año. La importancia del presupuesto, es que define el objetivo que se debe alcanzar en el corto plazo y está integrado por los presupuestos de Ventas, Costos y Gastos de Operación, éstos a su vez pueden tener un detalle inferior para garantizar el alcance de los mismos.

3.1 Definiciones

3.1.1 Definición de Presupuesto

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.” (9:3)

“La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado.” (9:3)

“Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.” (9:3)

“Un presupuesto se ha definido como la contabilidad hacia el futuro, pues representa la expresión monetaria de las decisiones gerenciales.” (9:3)

En resumen se puede establecer que el presupuesto, define los objetivos financieros de una empresa. En éste se integran las decisiones gerenciales en términos de las ventas esperadas, los costos estimados, los gastos de operación que fueron aprobados para la gestión del negocio, las inversiones de capital y finalmente las utilidades esperadas.

Poder tener un presupuesto total de un año y establecer también el presupuesto mensual, hacen posible que los ejecutivos de una empresa tengan visibilidad, cuando se comparan los resultados efectivos vs los resultados presupuestados, de sí las estrategias están logrando los objetivos esperados o si es momento de utilizar un plan de contingencias para asegurar el resultado presupuestado. Generalmente el presupuesto de todas las áreas se ve integrado en Estados Financieros Presupuestados.

3.1.2 Funciones del Presupuesto

- **Planeación:** Un presupuesto necesariamente obliga a plasmar los proyectos y planes futuros en estimaciones concretas. Estas estimaciones pueden ser en términos monetarios o en unidades de producción, tiempos o espacios.
- **Organización:** Implica establecer una estructura para la asignación de los planes en actividades específicas. Estas actividades pueden ser para diferentes líneas de productos o servicios o para uno solo, de igual manera que para cualquier ramo del comercio o industria.
- **Dirección:** implica alcanzar una cooperación armónica entre los miembros involucrados en el proceso y lograr que el presupuesto sea un proceso participativo de los miembros involucrados.
- **Control:** Nos muestra qué tan eficientemente se están logrando las metas, qué es lo que se está haciendo y qué tan acertados o alejados estamos comparados con el objetivo deseado. Así se pueden remediar los aspectos en los cuales los planes se están alejando del objetivo.
- **Comunicación:** Implica tener una comunicación vertical con los directivos y horizontal con los departamentos dentro de una empresa u organización, ya que son ellos lo que formarán parte activa en la elaboración de un presupuesto a través de sus estimaciones iniciales, para luego recibir retroalimentación de lo ejecutado versus lo presupuestado.

3.1.3 Clasificación

El Sector Público es el gobierno y los organismos públicos. Sus presupuestos contienen los planes, programas y proyectos del Estado. A través de los presupuestos estatales se controla el gasto público y la asignación de recursos e inversiones en sus diferentes actividades o partidas presupuestarias. Al estado se le considera Primer Sector.

En el Sector Privado se encuentra las empresas privadas o negocios, los que utilizan los presupuestos como base en su planificación de actividades. Al sector privado se le denomina el Segundo Sector.

Dentro del sector privado, puede ser de una empresa dedicada al comercio, empresa de servicios, o en la industria una empresa manufacturera.

Se deberá establecer el período de tiempo en que se trabajará, que puede ser a corto o largo plazo. Corto plazo se refiere a 1 año o menos y largo plazo o más de un año. Según se desarrolle la actividad puede efectuarse el monitoreo de forma semestral, trimestral o mensual. De forma mensual es lo recomendable, pero no necesariamente tiene que ser así, ya que con las nuevas plataformas de información es posible llevar controles diarios o de tiempo real.

Se puede elaborar un presupuesto sobre una base fija o una base variable o presupuesto flexible. Si se trata de una base fija, se habla de un Presupuesto Fijo o Estático en el cual no se pueden realizar ajustes a las estimaciones. Una base variable o Presupuestos Flexible permite realizar ajustes en las estimaciones y adaptar el presupuesto a los volúmenes de producción reales y circunstancias reales del entorno. Un presupuesto fijo no es muy práctico, por lo cual se recomienda un presupuesto flexible.

Existe una tercera categoría a la que se le ha denominado el Tercer Sector. El tercer sector incluye a las organizaciones no lucrativas, constituidas para prestar servicios que mejoran la calidad de vida de una sociedad. Se encuentran un grupo variado de organizaciones que incluyen: hospitales, universidades, clubes sociales y deportivos,

cámaras empresariales, colegios profesionales y de trabajadores, grupos medioambientales, organismos de asesoramiento familiar, organizaciones religiosas, instituciones de derechos humanos y las organizaciones no gubernamentales, denominadas ONG. Estas organizaciones también utilizan los presupuestos en la planeación de sus actividades, programas y proyectos.

Un presupuesto entonces se clasifica en:

- Según el sector de la economía: del sector público, privado o del tercer sector.
- Según el tipo de empresa: en el sector privado, para una empresa comercial, de servicio o de manufactura.
- Según el Plazo: a corto o largo plazo.
- Según la frecuencia del control: mensual, trimestral, semestral, anual.
- Según su forma: Fijo o flexible.

3.1.3.1 Tipos de Presupuestos

Por la labor que desempeñan dentro de la planeación los presupuestos generalmente se ubican dentro de las siguientes categorías:

Presupuesto Maestro

Un presupuesto Maestro o Presupuesto Global es la integración de todos los presupuestos parciales de una empresa.

Presupuesto Operativo

Muestra las proyecciones de las actividades propias del negocio para el siguiente período de tiempo. En este presupuesto se encuentran los presupuestos parciales de todas las áreas funcionales de la empresa. El resultado final de todos los presupuestos es el Estado de Resultados Presupuestado o Presupuesto de Ingresos y Gastos.

Para llegar al Estado de Resultado Presupuestado o Presupuesto de Ingresos y Gastos es preciso completar los siguientes presupuestos:

- Ventas

- Producción
- Materiales
- Mano de Obra
- Gastos Indirectos
- Gastos de Venta y Administración
- Costo de Ventas

Presupuesto Financiero

Mediante este presupuesto se planifica la estructura financiera de la empresa. En este presupuesto se muestran las adiciones de capital o inversiones planificadas para el período presupuestado así como las fuentes de financiamiento con las cuales contará la empresa. Pueden ser créditos a corto, mediano y largo plazo.

El presupuesto financiero puede tomar forma de Estado de Situación Financiera y/o un Flujos de Efectivo Projectado (en ambos casos se ampliará la explicación más adelante). El ESF será una herramienta opcional más no imprescindible. Una empresa puede manejarse únicamente con base al Estado de Resultados y al Flujos de Efectivo Projectado y las diversas ventajas que proporciona.

3.1.4 Diferentes Enfoques

3.1.4.1 Enfoque Tradicional

“Es el que generalmente se utiliza en negocios de la iniciativa privada. Puede resultar conveniente para pequeñas empresas que se encuentran en su fase inicial y que tienen pocos productos, lo cual hace que el análisis no requiera de mucha complejidad. En el enfoque tradicional la contabilidad se enfoca en los productos y no en las áreas de responsabilidad. Equivale a un Presupuesto Global de la empresa.”(9:9)

Este es un enfoque que presenta los elementos necesarios que pueden tener medición y asegurar el alcance de los objetivos de una empresa, de igual forma se puede dividir este presupuesto a períodos inferiores a un año para establecer los controles suficientes y así garantizar el cumplimiento del presupuesto.

3.1.4.2 Por Centros de Responsabilidad

“Un centro de Responsabilidad se refiere a un segmento, área o actividad específica de la cual es responsable un Gerente. Este es un modelo al que muchos autores le llaman Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad. Este enfoque puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, ya que no es diferente, sino únicamente muestra quién es el responsable de los gastos incurridos. Con esta técnica se define desde el principio quién controla el gasto, ya que se sigue el flujo desde quién lo autoriza hasta quién es el responsable por el incremento o disminución.” (9:9)

El nivel de detalle que presenta este tipo de presupuesto garantiza que cada responsable pueda realizar un análisis adecuado del desempeño de la porción del negocio que le corresponde y que de esta manera puedan aprovecharse las oportunidades que surjan para el negocio o tomar medidas correctivas de cualquier situación que se presente.

3.1.4.3 Por programas y Actividades

“Este enfoque es el que generalmente se aplica en el sector público para entidades gubernamentales. Para asignar los fondos públicos el sistema presupuestal los distribuye en categorías diferentes que van de lo general a lo particular: función, subfunción, programa, subprograma, actividad, tarea, obra, proyecto y trabajo. Los programas se clasifican en básicos, de apoyo directo, de apoyo indirecto general y de apoyo indirecto difundido. Además existen otras clasificaciones de actividades: según el gasto, administrativa, económica, por funciones, sectorial y por programa.” (9:10)

El nivel de detalle que se muestra en este enfoque se debe a que las entidades de gobierno generalmente solo presentan presupuesto de egresos y los controles corresponden a auditar que los gastos se hayan realizado en el tiempo previsto y bajo el procedimiento establecido.

3.1.4.4 Presupuestos Base Cero

“Presupuesto Base Cero Tradicional. Este tipo de presupuesto es común en el sector público y se aplica únicamente a los gastos y no a los ingresos, ya que su objetivo

principal es eliminar gastos innecesarios. En este enfoque se parte de que no existen antecedentes para los gastos por lo que cada actividad debe ser evaluada y su gasto debe ser justificado, como si fuera la primera vez que la empresa inicia operaciones.

Presupuesto Base Cero – Paquetes de decisión. Se definió este enfoque como un proceso de planeación y presupuestación que requiere que cada gerente identifique y categorice las actividades existentes y nuevas de una compañía, por medio de un estudio costo beneficio y justifique las razones por la cuales está planificando los gastos. Tiene muchas ventajas ya que asigna recursos racional y eficientemente y minimiza costos al elegir la “mejor alternativa”.

La idea de los presupuestos del sector público radica en el control de los gastos, en el sector público primero se efectúa la estimación de los gastos que se originan de las necesidades públicas. En cambio en el sector privado es al revés, primero se estiman los ingresos y su proveniencia, que será de las ventas o ingresos por prestación de servicios y luego se estiman los gastos y su distribución para terminar con una utilidad.” (9:10)

3.1.5 Preparación

“Enfoques tradicionales sostenían que un Presupuesto debía ser un trabajo de oficina preparado por un contador. Luego inició la tendencia de utilizar modelos matemáticos hechos en computadores. Estos enfoques, si se utilizan por sí solos, dejan de lado el hecho de que la planeación es un proceso que involucra desde la alta dirección hasta las esferas más bajas de una organización. Por esta razón el Presupuesto debe ser un proceso participativo que involucre a la alta gerencia y a todos los niveles de la organización.” (9:13)

Este proceso debe contar con un líder que debe establecer los tiempos de las tareas que deben ser entregables en cada etapa por cada uno de los participantes en la elaboración del presupuesto, así como ir dando su validación en dichas tareas. Es así que la participación del Auditor Interno como validador de que las cifras que hacen el desafío de crecimiento de un negocio, tomando como base el crecimiento del mercado en que participa una empresa comercial, cobra interés como punto de partida para un

presupuesto, el cual desembocará en estado financieros presupuestados al establecer los niveles de ventas que se proyectan en un período establecido.

3.1.5.1 El comité de Presupuestos

Después de ver que el proceso de planeación es un proceso participativo donde deben intervenir todos los niveles jerárquicos de una empresa, se puede definir quiénes podrán integrar el comité de Presupuestos. Básicamente para una estructura organizativa por funciones el comité puede estar conformado por el Gerente General, los Gerentes Departamentales o Funcionales y el Auditor Interno o Director de Presupuestos. Si existe un departamento de Presupuestos, el Director o Jefe debería integrar el Comité, sin importar su jerarquía.

En el comité debe nombrarse al Director de Presupuestos, que podrá ser el Director o Jefe del departamento de Presupuestos propiamente, si existe en la organización de lo contrario podrá fungir como director el Auditor Interno de la empresa o Director Financiero. Es importante mencionar que el Director de Presupuestos debe ser una persona que tenga ciertas calificaciones y conocimiento del tema. El director será el principal responsable de la coordinación y ejecución del Presupuesto de la empresa.

3.1.5.2 Manual de Presupuesto

La elaboración de un manual es de importancia para la implantación de un sistema presupuestal por las siguientes razones:

- Se informa a todos los miembros de la organización sobre el proceso de presupuestación; de esa manera, se le da la importancia y formalidad que el proceso merece.
- Se revela el compromiso de la alta dirección para la consecución de resultados.
- Se delimitan y definen funciones y responsabilidades para las personas que participarán en la elaboración.
- Se estandarizan procesos de estimaciones y cálculos mediante formas prediseñadas; se logra así uniformidad en el manejo de la información.

- Se simplifica la consolidación de la información para obtener el presupuesto global o presupuesto maestro.

3.1.6 El Presupuesto y Pronóstico de Ventas

Los ingresos, en la mayoría de instituciones del sector privado, sean éstas lucrativas o sin ánimo de lucro, provienen de ventas ya sea de productos o de servicios. Trátese de una empresa comercial, manufacturera o de servicios, los procedimientos para realizar las estimaciones y los cálculos son similares. La planificación de las ventas es parte esencial de un presupuesto, pues sobre las estimaciones de las ventas descansa el desarrollo de los demás presupuestos.

Para determinar los ingresos deben considerarse los siguientes puntos:

- Definir lo que se va a vender.
- Implica conocer el mercado objetivo, expresar el tamaño del mercado en el que la empresa trabaja y la tasa de crecimiento esperada, se debe expresar la información de la competencia actual y potencial.
- Estimar a qué precio vender, haciendo un estudio de políticas de precios que contenga los costos como precio base y considere además la elasticidad de la demanda y el mercado. La elasticidad de la demanda es un criterio que indica las influencias de la competencia y de los compradores, significa hasta cuanto la gente está dispuesta a pagar por el artículo.

Los propósitos básicos de un presupuesto de venta son:

- Reducir la incertidumbre acerca de los ingresos futuros.
- Plasmear las decisiones de planeación de la alta administración en estimaciones concretas.
- Brindar la información necesaria para el desarrollo de los demás presupuestos de áreas.
- Ayudar en el control administrativo de las ventas.

La primera etapa para la estimación de los ingresos será el Pronóstico de Ventas conocido también como Pronóstico de Demanda, éste es la predicción de las posibles ventas de la empresa durante un período específico de tiempo.

Pronóstico de ventas externo, utiliza índices de indicadores económicos para predecir las ventas de la compañía, como por ejemplo, el producto interno bruto PIB, el ingreso personal disponible u otros índices de la economía. Otras variables a considerar que inciden en un pronóstico incluyen índices de inflación, devaluación, tasas de interés y tasa de desempleo.

Pronóstico de ventas interno, utiliza fuentes internas de la empresa para realizar las estimaciones de ventas como por ejemplo, los vendedores se encargan de calcular el número de unidades de cada producto que esperan vender el próximo año. Luego el gerente de ventas reúne la información, suma los pronósticos y hace ajustes de acuerdo a sus conocimientos sobre el mercado y factores de la empresa como la capacidad de producción instalada.

Pronóstico de ventas combinado, utiliza una combinación de datos externos e internos para realizar el pronóstico de ventas.

3.1.7 Plan de Ventas

“En primer lugar, hay que disponer de información global de la empresa, tal como la referente a sus objetivos y estrategia, un diagnóstico de su situación actual, y un análisis del mercado y de la competencia para identificar oportunidades y amenazas. Con esta información la empresa puede formular su plan de marketing que incluye las previsiones de ventas para los próximos años. Esta información es el punto de partida de la planificación financiera.”(1:216)

Se divide en Plan Estratégico de Ventas y Plan Táctico de Ventas.

Plan Estratégico de Ventas: Comprende la planeación de las ventas en el largo plazo (2-5 años). Comúnmente se desarrolla sobre bases anuales, implica un análisis más profundo sobre temas como el mercado, la economía, la competencia. Contempla

variables acerca de la población, inflación, tipos de cambio y factores de carácter externo así como las metas a largo plazo de la compañía.

Plan Táctico de Ventas: Comprende la planeación de las ventas para los próximos 12 meses. Se expresa sobre una base mensual o trimestral, o combinada mensual para el primer trimestre y trimestral para los siguientes. Puede escogerse una base semestral pero lo aconsejable es utilizar una base mensual.

El plan de ventas a corto plazo (Plan Táctico), se encuentra sujeto a revisiones periódicas.

Se detalla de manera resumida los pasos para elaborar un presupuesto de ventas:

- Proceso de Planeación, fijar las directrices: objetivos y metas de la empresa.
- Pronóstico de ventas: Previsión futura de las ventas.
- Reunir información: conocer y evaluar información relevante.
- Plan estratégico: Estimaciones de ventas a largo plazo.
- Plan Táctico: estimaciones de ventas a corto plazo
- Compromiso: aprobación del plan integral.

3.2 Presupuesto de Gastos de Operación

“Contempla los demás gastos operativos no incluidos en el costo Los productos y servicios requeridos para el normal funcionamiento operativo de la empresa, ya sean erogables (sueldos y cargas sociales de administración ventas y otros sectores, honorarios, publicidad, servicios públicos, intereses, entre otros) o no erogables (amortizaciones, gastos e impuestos diferidos, etc.).” (3:50)

El Presupuesto de Gastos de Operación conforma las actividades de ventas o distribución y las actividades de administración de una empresa o negocio. Este presupuesto contempla variables acerca de la inflación, salarios mínimos autorizados por el gobierno que afectarán la carga de gastos operacionales hacia el futuro cercano. Aunque estos gastos no son variables en relación a las ventas, luego de determinar el valor absoluto total del presupuesto se relaciona con las ventas netas para obtener un

porcentaje, el cual deberá representar el porcentaje tope que pueden alcanzar estos gastos con un cumplimiento de ventas esperado. En todo caso este presupuesto presenta la oportunidad de mejora en la reducción del valor total estimado, para lo cual la administración deberá controlar y hacer más eficientes los recursos en busca de lograr una reducción en el gasto efectivo versus el plan.

3.3 El Costo de Ventas

“Conociendo los niveles de producción presupuestados, las formulaciones de la composición de los productos, el nivel de utilización de la mano de obra y demás gastos de fabricación, ya sea en cantidades y valores, se procederá a establecer el costo de producción y consecuentemente el de ventas, previstos para el período a presupuestar.”(3:49)

En el caso particular de una empresa comercial, solamente se calcula el costo de ventas de producto comprado a un tercero localmente o a un tercero en el exterior del país. Los ejecutivos de la empresa definirán el precio de venta de los artículos, el cual dejará un margen bruto de ganancia que deberá estar de acuerdo al presupuesto establecido. Este margen bruto de ganancia será variable en relación a las ventas y se determina regularmente en un porcentaje.

El procedimiento para estimar el costo de ventas es como sigue:

Inventario Inicial
(+) Compras
(+) Gastos de Compras
(-) Inventario Final
(-) Devoluciones y Rebajas sobre Compras
(=) Costo de Ventas

En todos los casos se deberá incluir las unidades de venta y el valor de cada unidad de venta, en cada uno de los elementos mencionados. Generalmente el costo del

inventario es igual al valor facturado por un tercero cuando las compras son locales y cuando las compras son en el extranjero, se deberá incluir los gastos por transporte, derechos arancelarios y honorarios de la agencia que presta el servicio de trámites en aduanas. El sistema de inventarios utilizado recomendado para productos que son perecederos es primero en entrar, primero en salir (PEPS), el cual garantiza frescura en los artículos que se determinan como inventario final.

3.4 El Presupuesto Financiero

“La planificación financiera se utiliza para:

- Cuantificar las necesidades de inversión para los próximos años.
- Planificar las fuentes de financiamiento precisas para cubrir las inversiones a efectuar.
- Obtener información sobre la rentabilidad futura de las inversiones y del capital de los propietarios de la empresa.
- Coordinar los movimientos de tesorería para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones de pago.”(1:216)

El Presupuesto Financiero a diferencia del Presupuesto Operacional o de Gastos de Operación se relaciona con los aspectos que son la base o los cimientos para el funcionamiento de la empresa. En el Presupuesto Financiero se contemplan 2 aspectos:

- Los desembolsos de capital para proyectos o inversiones en Activos Fijos.
- La forma como fluye el dinero en la empresa; esto quiere decir:
 - Cuánto, cómo y cuándo entra el dinero y por qué conceptos entra en la empresa.
 - Cuánto, cómo y cuándo sale el dinero y para qué conceptos es necesario realizar desembolsos.

3.4.1 El Presupuesto de Inversiones

El Presupuesto de Inversiones o Adiciones de Capital está conformado por inversiones que exigen un compromiso de recursos ahora, con la esperanza de obtener beneficios después. Los beneficios esperados de una inversión en bienes de capital pueden darse de dos formas:

- Ayudar en la generación de ingresos.
- Ayudar en la reducción de costos.

Proyectos de inversión mayores: involucran compromisos de importantes recursos en proyectos a largo plazo que representan una decisión de envergadura para la empresa y son por lo general no recurrentes. Se relacionan con las estrategias de la administración. Ejemplo: adquisición de instalaciones o mejoras a propiedades. Otros proyectos de mayor envergadura pueden ser la adquisición de nuevas empresas o fusiones.

Proyectos de inversión Menores: se refiere a desembolsos menores en activos fijos de poco costo y que son generalmente recurrentes. Se relacionan con las operaciones cotidianas de la empresa. Ejemplo: Mobiliario y equipo de oficina, equipos de computación, maquinaria, herramientas, etc.

3.4.2 El Presupuesto de Efectivo

Como una de las últimas partes del presupuesto y quizás el elemento clave para una empresa de cualquier naturaleza se encuentra el Presupuesto de Efectivo.

El Presupuesto de Efectivo, también llamado Flujos de Efectivo o Flujo de Caja (Cash Flow, en inglés), es el nombre que se le da al pronóstico de entradas y salidas en efectivo de una empresa provenientes de todas sus operaciones. Este presupuesto es vital para una empresa, pues a través de él, se diagnostican los faltantes y excedentes futuros de efectivo; se puede así determinar las necesidades de obtener préstamos, así como las oportunidades de inversión de los excedentes. Por ejemplo, si se tienen excedentes de efectivo y éstos no se invierten, la empresa incurre en un costo de oportunidad, esto quiere decir una pérdida de la alternativa más atractiva, como los

intereses que podrían ganarse sobre ese dinero. Por otro lado, la administración del efectivo permite incrementar la eficiencia de las actividades de créditos y cobros, por ejemplo, fijar políticas de cobros y descuentos sobre ventas al contado, y en los pagos, aprovechar el plazo que los proveedores dan en las compras.

El Presupuesto de Efectivo se relaciona específicamente con la liquidez de una empresa y no con la rentabilidad. De esta manera una empresa puede ser muy rentable, pero tener problemas serios de liquidez, lo cual es delicado, ya que la falta de liquidez puede ocasionar problemas de intervención por parte de los proveedores o inclusive hasta la quiebra.

Es por ello que, para cualquier empresa, una buena administración de la liquidez es imperante, y por ende es necesario conocer el comportamiento de los flujos de efectivo o sus entradas y salidas en dinero.

El presupuesto de efectivo se basa en los Presupuestos parciales ya elaborados, Presupuestos de ingresos y gastos, como parte del Presupuesto de Operación y en el de Inversiones, sin embargo es importante distinguir esos presupuestos del Presupuesto de Efectivo.

3.5 Estados Financieros Presupuestados

3.5.1 Estado de Situación Financiera (ESF)

“El ESF es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. En cierto modo, es un documento equivalente al patrimonio de una persona, integrado por sus bienes menos las deudas.”(1:38)

De forma equivalente, el ESF de una empresa se compone de los bienes, derechos y deudas que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran al activo del ESF. Las deudas forman parte del pasivo de dicho ESF. A la diferencia entre el activo y las deudas, se le denomina patrimonio neto. En la siguiente figura se han incluido cifras para ilustrar que:

- El ESF se expresa en unidades monetarias y está referido a una fecha determinada.

- El total de activo es siempre igual al total del pasivo.
- La igualdad anterior es consecuencia de que en el pasivo se ha incluido el patrimonio neto, que es la diferencia entre el total del activo y las deudas.

<u>Activo</u>			<u>Pasivo</u>
Bienes (lo que la empresa tiene)	8	2	Deudas (lo que la empresa debe)
Derechos (lo que a la empresa le deben)	4	10	Patrimonio Neto
	12	12	

En la figura se comprueba que el patrimonio neto es igual a la diferencia entre el activo y las deudas.

El patrimonio neto da una idea de lo que se denomina el valor contable de una empresa, ya que refleja la diferencia entre lo que tiene (activo) y lo que debe (pasivo). Por tanto, en el ejemplo anterior se trata de una empresa que tiene un valor según la contabilidad de 10, ya que tiene unos activos de 12, pero también debe por valor de 2.

El patrimonio neto está integrado por las aportaciones de los propietarios de la empresa, denominadas capital, y por los beneficios generados por ésta que no han sido distribuidos, sino que se han reinvertido en la propia empresa. Los beneficios reinvertidos reciben la denominación de reservas.

3.5.1.1 Los Componentes del Estado de Situación Financiera

Como se ha indicado anteriormente, el ESF tiene dos partes, el Activo y el Pasivo.

El activo se divide en: Activo Corriente y Activo no Corriente.

- Activo Corriente: se refiere al activo que se piensa realizar, vender o consumir en un período operacional no mayor a 1 año, es decir 12 meses después a la fecha del ESF. Ejemplo: Existencias (materias primas, productos en proceso o productos terminados), cuentas por cobrar (clientes, empleados, etc.), caja y bancos.
- Activo No Corriente: son todos los activos materiales, intangibles y financieros que son por su naturaleza largo plazo. Ejemplo: propiedades, planta y equipo,

terrenos, edificios, maquinaria, patentes, marcas, participaciones en otras empresas, etc.

En cuanto al Pasivo se divide en Pasivo Corriente, Pasivo No Corriente y Patrimonio.

- Pasivo Corriente: es el pasivo que se piensa liquidar en período no mayor a 12 meses. Esto aplica también para los pasivos financieros, siempre que su vencimiento de pago no sea mayor a 12 meses. Ejemplo: cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar (SAT), cuotas laborales y patronales por pagar (I.G.S.S.), etc.
- Pasivo No Corriente: corresponde a todos los pasivos a largo plazo, como préstamos bancarios, préstamos hipotecarios, indemnizaciones por pagar, etc.
- Patrimonio: Está formado por el capital aportado por los propietarios de la empresa, más los resultados no repartidos de años anteriores (reservas).
- Capitales Permanentes: también denominados recursos permanentes o pasivo No Corriente. Es la suma de patrimonio neto y las deudas a largo plazo.

De cara al análisis es conveniente reagrupar las cuentas de menos a más liquidez en el activo y de menos a más exigibilidad en el pasivo.

Estado de Situación Financiera**Al 31 de diciembre 2XXX****Cifras en Quetzales****ACTIVO****NO CORRIENTE**

Propiedades, planta y equipo	X	
(-) Depreciación Acumulada	<u>-X</u>	X

CORRIENTE

Banco Industrial		X
Clientes		X
Inventarios de Mercadería		X

Suma del Activo		<u><u>X</u></u>
------------------------	--	------------------------

PASIVO Y PATRIMONIO NETO**PATRIMONIO NETO**

Capital	X	
Reserva Legal	X	
Ganancias por Distribuir	X	
Ganancias del Ejercicio	<u>X</u>	X

PASIVO**No corriente**

Provisión para Indemnización	<u>X</u>	X
------------------------------	----------	---

Corriente

ISR por Pagar	X	
ISR por Pagar Empleados	X	
IGSS	X	
IVA	X	
Proveedores	<u>X</u>	X

Suma del Pasivo y Patrimonio Neto		<u><u>X</u></u>
--	--	------------------------

Ejemplo de Formato para ESF, según NIC 1

3.5.1.2 Estado de Situación Financiera Presupuestado

El ESF Presupuestado se puede confeccionar con los datos del Estado de Resultados Presupuestado y del Presupuesto de Estado de Flujos de Efectivo. Para ello, se parte del balance inicial del período y se añaden las variaciones previstas para los diferentes activos y pasivos. De esta forma se puede obtener el ESF previsto para el final del período considerado.

El saldo de tesorería del ESF Presupuestado debe coincidir con el saldo presupuestado del Presupuesto de Flujos de Efectivo. Asimismo, el resultado final del ESF Presupuestado debe coincidir con lo obtenido en el Estado de Resultados Presupuestado.

3.5.2 Estado de Resultados

“El funcionamiento de la empresa genera la percepción de unos ingresos y la realización de unos gastos de cuya diferencia surge el resultado del período.”(1:48)

El estado de resultados de una empresa se resume al total de ingresos (Presupuesto de Ventas), menos el presupuesto de Gastos de Operación y menos Costo de Ventas, para obtener el resultado del ejercicio:

$$\text{Resultados} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Cuando el resultado es positivo se denomina beneficio. En caso contrario se denomina pérdida.

Los ingresos más habituales son las ventas. Los gastos más frecuentes son los gastos de personal, los alquileres y los gastos financieros y los costos de la mercadería vendida.

El Estado de Resultados es un documento contable en el que se informa de los ingresos, gastos y resultado que se han producido en un determinado período. Pueden presentarse de varias formas, pero los dos formatos más habituales son el de lista y el de cuenta. En el formato de lista se restan los gastos a los ingresos para llegar al resultado.

Ingresos

-gastos

Resultado

En el formato de cuenta, los gastos se ponen en la izquierda, que se denomina “Debe”, y los ingresos en la derecha, que se denomina “Haber”. Para cuadrar la cuenta se pone

el resultado que puede ser beneficio, si los ingresos superan a los gastos, o pérdida si ocurre lo contrario. El hecho de que el beneficio se ponga en el lado de los gastos y la pérdida en el lado de los ingresos es por puros fines estéticos, ya que de esta forma cuadra el Debe con el Haber, como se verá a continuación con la ayuda de un ejemplo:

<u>Debe</u>		<u>Haber</u>	
Consumo de materiales	1,000	Ventas	10,000
Alquileres	2,000		
Salarios	4,000		
Beneficios	3,000		
Total	10,000	Total	10,000

Así como el ESF se refiere a una fecha determinada, el Estado de Resultados corresponde a un período de tiempo, ya sea un mes, varios meses o un año. El ESF puede equipararse a una fotografía del patrimonio de la empresa en un determinado momento. En cambio, el Estado de Resultados sería equiparable a una película que se produce en un determinado período, que como máximo correspondería a un año.

El resultado de la gestión de la empresa es la consecuencia de 2 tipos de actividades.

- Las actividades ordinarias de la empresa, las que le son propias ya que se producen como consecuencia de la realización de sus actividades típicas, que generan el resultado ordinario o de explotación.
- Las actividades extraordinarias de la empresa, es decir, las que solo se realizan de forma ocasional, que generan el resultado extraordinario o atípico. El beneficio por la venta de un terreno en una empresa que se dedica a la fabricación de muebles es un ejemplo de resultado extraordinario.

3.5.2.1 Diferencias entre Gastos, Pago e Inversión

“Se trata de tres conceptos que a menudo se confunde, por lo que es oportuno diferenciarlos:

a. Gasto

El gasto es un concepto de la contabilidad externa. Se refiere, básicamente, a aquellos conceptos relacionados con la adquisición de bienes y servicios para su consumo sea en el proceso de producción o para terceros vinculados a la actividad que la empresa realiza.

b. Pago

El pago es una salida de tesorería. No todos los gastos se pagan. Por ejemplo, la depreciación o amortización de un Activo Fijo, es un gasto que no se paga. En cambio, hay pagos que no corresponden a gastos ni costes, como la devolución del principal de un préstamo, por ejemplo.

c. Inversión

Se refiere a aquella parte del gasto que no se incorpora al proceso de producción de la empresa y que permanece en ella para generar nuevos recursos en futuros ejercicios. Por ejemplo, la maquinaria adquirida por la empresa para participar en el proceso de producción.

La diferencia entre gasto y pago es similar a la que existe entre ingreso y cobro. El Cobro es una entrada de tesorería que puede deberse a Ingresos, pero también a otros conceptos, tales como ampliaciones de capital o a la obtención de préstamos, por ejemplo. En cambio, el Ingreso es consecuencia, principalmente, de las ventas que realiza la empresa.”(1:50)

Ordenación del Estado de Resultados:

Para analizar la cuenta de resultados, también denominada Estado de Pérdidas y Ganancias, es recomendable dividir todos sus gastos e ingresos tal y como sigue:

- Ventas Netas: incluye los ingresos por la actividad propia de la explotación de la empresa de los que se deducen las devoluciones sobre ventas y los impuestos sobre dichas ventas.

- Costo de Ventas: son todos los gastos incurridos en la compra de mercadería para la venta en el caso de una empresa comercial. El consumo de mercadería para la venta u otras existencias se calcula a partir de las compras y de la variación de existencias:

Inventario Inicial
 (+) Compras
 (+) Gastos sobre compras
 (-) Inventario Final
 (-) Devolución y Rebajas sobre Compras
(=) Costo de Ventas

Por ejemplo, si durante un año se han efectuado compras de mercadería por valor de Q500.00, el saldo inicial ascendía a Q200.00 y el saldo existente al final del período ha ascendido a la Q300.00, la mercadería vendida tienen un valor de:

Consumo de materias primas = $Q500.00 + Q200.00 - Q300.00 = Q400.00$

- Gastos de Operación: son todos los gastos de comercialización y administración que se deben pagar independientemente si las ventas se logran o no, acá se incluyen los salarios, beneficios y cargas sociales, alquileres, gastos de representación, amortizaciones y depreciaciones, etc.
- Otros ingresos y gastos: son todos los ingresos y gastos que no se pueden incluir en ninguno de los grupos anteriores. Por ejemplo, pérdida en venta de activos, ingresos por venta de un terreno.
- Otros Gastos e ingresos financieros: este grupo incluye todos los gastos e ingresos financieros de la empresa. Así, no sólo se han de agrupar los gastos bancarios (intereses y comisiones) sino también los intereses financieros cobrados por la empresa, los descuentos por pronto pago a favor o en contra, el costo de los timbres de los efectos comerciales, etc.

Estado de Resultados Presupuestado
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2XXX

Ingresos de actividades Ordinarias	X
Costo de Ventas	-X
	-
Ganancia Bruta	X
Costos de Distribución	-X
Gastos de Administración	-X
	-
Ganancia antes de Impuesto	X
ISR	-X
	-
Ganancia después de Impuesto	X
	-

Ejemplo de formato de ordenamiento del Estado de Resultados, según NIC 1.

3.5.2.2 Estado de Resultados Presupuestado

Con el Estado de Resultados Presupuestado se dispone de una estimación del resultado del próximo ejercicio. El estado de resultados presupuestado puede detallarse mensualmente ya conocidos los presupuestos que lo integran, lo cual es de mucha utilidad para hacer comparaciones con el resultado efectivo a determinado período o de un mes específico. Esto contribuye a los ejecutivos de una empresa para realizar análisis que brindarán oportunidades de negocio o reducir riesgos hacia el futuro.

3.5.3 Estado de Flujo de Efectivo

“La información sobre los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los Estados Financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez.”
 (18:3)

El Estado de Flujos de Efectivo es un informe contable sobre las transacciones y saldos de dinero en efectivo de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de una empresa; ya que desde una perspectiva contable-financiera, el éxito de una empresa se mide, esencialmente, en base a los beneficios y tesorería que es capaz de generar.

Flujo de Efectivo

“Son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.” (18:4)

PET CARE, S.A.		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2XXX (Método Directo)		
(Cifras Expresadas en Quetzales)		
I Efectivo por actividades de operación		X
Efectivo Recibido de Clientes	X	
Efectivo Pagado a Proveedores	X	
Gastos de Operación	X	
II Efectivo por actividades de Inversión		X
Adquisición de Mobiliario	X	
III Efectivo por actividades de Financiamiento		X
Reserva legal	X	
Pago de Dividendos	X	
Aumento Neto en Efectivo y Equivalentes de Efectivo		X
(+) Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año		X
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año		X

Ejemplo de formato de Estado de Flujo de Efectivo (Método Directo)

**ANEXO PARA CONCILIAR LA UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO
Y EL FLUJO DE EFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Utilidad (Ganancia) Neta		X
1 Cargos que no requieren efectivo		
Depreciaciones y Amortizaciones	X	
Cuentas Incobrables	X	
Seguros	X	X
2 Efectivo generado por Actividades		
Aumento en Cuentas por cobrar	X	
Aumento en Inventarios	X	
Ajuste Cuentas por Pagar	X	X
Efectivo Neto en Actividaes de Operación		X

Ejemplo de formato de Anexo de Estado de Flujo de Efectivo (Método Directo).

3.5.3.1 Flujo de Tesorería

El Flujo de Tesorería tiene en cuenta solamente las actividades ordinarias y se obtiene restando los pagos a los cobros. El saldo es el Flujo de Tesorería generado por la actividad ordinaria de la empresa. Por tanto, se corresponde con la variación de tesorería de las actividades ordinarias.

El cálculo y análisis de la evolución del Flujo de Tesorería ayudan a diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, por lo que es un complemento imprescindible del análisis del ESF.

<u>Saldo inicial de tesorería (a)</u>
+ Cobros de actividades ordinarias
- Pagos de actividades ordinarias
<u>= Variación de tesorería de actividades ordinarias (b)</u>
+ Otros Cobros
- Otros Pagos
<u>= Variación de tesorería de otras actividades (c)</u>
Saldo final de tesorería (a+b+c)

Figura 2.4. Estado de flujos de tesorería distinguiendo los flujos de las actividades ordinarias del resto de flujos.

(8:32)

3.5.4 Estado de Flujos de Efectivo Presupuestado

El Estado de Flujos de Efectivo Presupuestado, es muy útil ya que permite estimar el déficit o superávit de tesorería que va a tener la empresa a corto plazo, y por tanto actuar en consecuencia.

La inclusión dentro de los Estados Financieros Presupuestados ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería y a evaluar las posibilidades de éxito, para generar beneficios.

3.5.5 Flujo de Tesorería Presupuestado

El Flujo de Tesorería se confecciona a partir de todos los presupuestos vistos anteriormente. Para ello, se deben tomar todos los ingresos y los gastos y analizar el mes del año en que se cobrarán y pagarán, respectivamente. Hay que conocer las condiciones de pago de los clientes y de la empresa a los proveedores.

También hay que añadir los cobros y pagos de conceptos que no intervienen en la cuenta de resultados (ampliaciones de capital, cobro de préstamos, pago de dividendos, devolución de deudas, pagos por inversiones, etc.). De esta forma, se informa de los saldos y los movimientos de tesorería.

Este presupuesto puede tener diversos formatos. Uno de los más sencillos es el que integra todos los cobros y pagos sin distinciones.

3.5.6 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto es una de las grandes novedades, en otros países, especialmente del entorno anglosajón, se viene usando desde hace bastante tiempo. Es un documento de gran utilidad para analizar la composición y evolución del patrimonio neto. Por tanto, ayuda a evaluar el nivel de capitalización de la empresa y su evolución por componentes.

Es un Estado Financiero que recoge información sobre todas las operaciones que han afectado al patrimonio neto a lo largo del presente ejercicio y del ejercicio anterior.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE 2XXX
(Expresado en Quetzales)

Evento	Capital Social	Reservas	Resultado del Ejercicio	Resultado de Ejercicios Anteriores	Total
Saldo al inicio del periodo	X	X	X	X	X
Reclasificación en enero del resultado del ejercicio anterior hacia la cuenta "resultados de Ejercicios anteriores"			-X	X	X
Aumento de capital					
Reserva Legal del periodo		X			X
Pago de Dividendos				-X	X
Utilidad neta obtenida en el ejercicio			X		X
Saldo al Final del periodo	X	X	X	X	X

Ejemplo de formato de Estado de Cambios en el Patrimonio

CAPÍTULO IV

FUNCIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO CANINO

Pet Care, S.A., es una empresa ficticia creada para el estudio de esta Tesis, debido a la confidencialidad de información que solicitó la empresa objeto de estudio, por lo cual no es posible divulgar datos generales de la empresa así como cifras reales de participación de mercado, cifras de ventas anuales y niveles de rentabilidad alcanzados. Sin embargo todos los ejemplos de presupuestos o documentos de consultas para la elaboración del Plan Estratégico de una Empresa Comercializadora de Alimento Canino, contienen los elementos necesarios que el Auditor Interno debe considerar revisar y validar para que dicho Plan Estratégico sea aceptable, razonable y alcanzable.

Como se podrá observar en el ejercicio, cada uno de los presupuestos preparados por las áreas Mercadeo & Ventas, Logística, Finanzas, están revisados y validados por un Auditor Interno lo cual da el fundamento necesario para establecer si una empresa presenta problemas de empresa en funcionamiento, si cumple con los requerimientos de crecimiento en ventas para maximizar las ganancias y si cuenta con las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos esperados a corto plazo.

No resulta extraño que en las empresas comerciales guatemaltecas se estén llevando a cabo trabajos relacionados con Planeación Estratégica, por lo que se presenta la oportunidad de combinar conocimientos con otros profesionales tanto internos como externos, para lo cual el conocimiento obtenido a través de los años por un Contador Público y Auditor, puede validar cualquier información que provenga de otras áreas de apoyo dentro de una empresa.

En las siguientes páginas se presentan ejemplos de los diferentes documentos que respaldan finalmente los Estados Financieros Presupuestados en el siguiente orden:

Guía de cédulas para la elaboración de caso práctico:

Orden	Descripción	Cédula	Página
4.1	Información para el Desarrollo del Caso Práctico "Elaboración del Plan Estratégico para el año 2014"		
4.1.1	Nombramiento de Auditoría Interna en la Elaboración del Plan Estratégico	M1	69
4.1.2	Análisis del Mercado Guatemalteco	M2	70
4.1.3	Misión, Visión y Objetivos Principales 2014	M3	73
4.1.4	Desarrollo de Estrategias en los Canales de Comercialización	M4	74
4.1.5	Planes de Clientes 2014	M5	75
4.2	Resultados		
4.2.1	Presupuesto de Ventas	F1	78
4.2.2	Presupuesto de Costo de Ventas	F2	81
4.2.3	Presupuesto de Gastos de operación	F3	84
4.2.4	Nivel de Inventarios Adecuado	F4	89
4.2.5	Flujo de Tesorería Presupuestado 2014	F5	90
4.2.6	Estado de Situación Financiera Presupuestado 2014	F6	94
4.2.7	Estado de Resultados Presupuestado 2014	F7	95
4.2.8	Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado 2014	F8	96
4.2.9	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Presupuestado 2014	F9	97
4.2.10	Notas a los Estados Financieros Presupuestados 2014	F10	98
4.2.11	Informe Gerencial de Auditoría Interna	F11	112

4.1.1 Nombramiento de Auditoría Interna en la Elaboración de Plan Estratégico

MEMORÁNDUM

PARA: José Cuervo – Gerente Financiero
Giovanna Maravillosa – Gerente de Ventas
Maribel Chinchilla – Gerente de Logística

DE: Johann Encantador – Gerente General

ASUNTO: Validación y Revisión de Auditoría Interna al Plan Estratégico 2014.

FECHA: 01/02/2014

Con el propósito de hacerles de su conocimiento la programación de revisión y validación de Auditoría Interna al Plan Estratégico 2014, nos es grato trasladarles el presente memorándum para puntualizar que del 15 al 31 de marzo de 2014, el departamento de Auditoría Interna estará realizando la revisiones respectivas al plan estratégico por lo que de antemano agradezco su atención y colaboración para el señor Adolfo Rodríguez quien ha sido nombrado para realizar esta actividad. Agradecemos la preparación anticipada de los documentos necesarios para las revisiones necesarias.

c.c./Archivo

JAJ/ibh

4.1.2 Análisis del Mercado Guatemalteco

Marketing Division 

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente documento tiene como objetivo principal, dar a conocer los resultados del Estudio de Mercado que nuestra empresa Marketing Division ha realizado para Pet Care, S.A., en la categoría de alimentos para mascotas (Perros), en el mercado Guatemalteco.

Datos de referencia del Estudio de Mercado:

País:	Guatemala
Período del Estudio de Mercado:	del 01 de junio al 31 de agosto 2012.
Departamentos en donde se desarrolló el Estudio:	Guatemala, Quetzaltenango, Chimaltenango, Chiquimula, Puerto Barrios.
Grupo objetivo:	Dueños de mascotas (perros) o responsables de la compra de alimento para mascotas de la casa visitada mayores de 18 años.
Cantidad de encuestas realizadas:	2,000 encuestas por departamento.

El Estudio refleja los siguientes resultados:

- El promedio de la habitantes es de 8 personas para cada hogar encuestado.
- 70% de los hogares cuentan con alguna mascota.
- 50% de los hogares con mascota, indicaron que su mascota es un perro.
- 90% de los dueños de perros, indican que su mascota es de raza pequeña.
- 25% de los dueños de perros, indican que su mascota aun es cachorro.
- 45% de los dueños de perros de raza pequeña, indican que alimentan a su mascota con alimento importado (Premium).
- 90% de las personas que alimentan a su perro con un alimento importado (Premium), indican que su consumo promedio al mes es de 30lbs.
- 65% de las personas que alimentan a su perro con un alimento importado (Premium), indican que lo compran en supermercados.
- 25% de las personas que tienen 1 perro como mascota, indican que les gustaría obtener otro perro.
- 60% de los dueños de perros indican que compraron la mascota.

Estimación del tamaño de Mercado en la Categoría de Alimento para Mascotas (Perros)

Habitantes de Guatemala:	14,000,000
Hogares:	1,750,000
Hogares con Mascotas:	1,225,000
Cantidad de Perros:	612,500
Consumo Anual de lbs de Alimento para Perro:	220,500,000

Canal de Ventas (En Lbs)	Alimento de Origen Importado (Premium)	Alimento de Producción Local (Económico)	Total
Supermercados	64,496,250	25,600,000	90,096,250
Otros	34,728,750	55,250,000	89,978,750
Guatemala	99,225,000	121,275,000	220,500,000

Participación	Alimento de Origen Importado (Premium)	Alimento de Producción Local (Económico)
Supermercados	65%	32%
Otros	35%	68%
Guatemala	100%	100%

Fuente: Marketing Division – Estudio de Mercado 2012 / Pet Care, S.A.

Datos Macroeconómicos a considerar del mercado Guatemalteco:

Tipo de Cambio:	7.834 (2012) & 7.859 (2013) – Promedio diario según Banco de Guatemala
Inflación:	4.8% (2012) & 4.7% (2013)
PIB per capita:	Q27,300 (2012) & Q 30,200 (2013)
Desempleo:	3.3% (2012) & 3.3% (2013)

Guatemala, 15 de marzo de 2013.

Juan Pérez División
Gerente General

El presente documento es confidencial y es para uso exclusivo de personal autorizado de Pet Care, S.A.

- Total Otros Canales:
 - Pet Care, en valor al igual que en el canal de Supermercados mejora considerablemente su participación.
 - Ganar un 1% de participación puede ser una oportunidad de negocio para Pet Care en este canal, sin embargo se debe hacer mucho énfasis en la educación del dueño de la mascota de cómo usar el producto y dar a conocer los beneficios de nuestros productos.

El uso de este documento es exclusivo para personal de Pet Care, S.A.

Análisis del retorno de la inversión

Ventas Netas Enero.14	Q 1,837,270.46
Ganancia Bruta en Ventas Enero.14	Q 834,776.70
Ventas Netas Enero.13	Q 1,688,157.52
Ganancia Bruta en Ventas Enero.13	Q 742,789.31
Ganancia Bruta en ventas Incremental Enero.14	Q 91,987.39
Inversión de Estudios de Mercado	
Marketing Division - Mercado Guatemalteco	N/A
AC Retail - Participación de la Categoría	Q 72,000.00
Total Inversión	Q 72,000.00
Retorno de la Inversión	28%

La inversión del estudio de mercado para 2014 que elaborará AC Retail, se recuperará con la ganancia bruta en ventas de enero 2014. El retorno de la inversión es 28%, lo que indica que la ganancia bruta en ventas adicional en valor absoluto es mayor que la cantidad en quetzales a invertir en el estudio de mercado..

El estudio general del mercado guatemalteco se práctica cada 3 años, para entender cuáles son las tendencias en cuanto a hábitos del consumidor, por lo que ese estudio es información complementaria que no genero inversión en el año 2013 y tampoco se considera realizar en el año 2014.

Guatemala, 15/03/2013.

Resumen Elaborado por: Mario Soñador – Gerente de Marketing Pet Care, S.A.

Revisado por: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.1.3 Misión, Visión y Objetivos Principales 2014

Visión:

“Ser la empresa número 1 en la venta de alimento canino en Guatemala”

Misión:

“Ser la compañía más confiable para mejorar las vidas de los perros”

Objetivos Principales:

- Ganar participación de mercado continuamente a través del liderazgo de las marcas vendidas.
- Asegurar la ganancia en operación sostenible en igual o más de 10% en los próximos 5 años.
- Asegurar la disponibilidad en el 100% de las tiendas de los supermercados e incrementar 10% interanual la presencia de nuestras marcas en las tiendas de mayoreo y distribución.
- Incrementar la recomendación a través de los médicos veterinarios.

FODA de la organización

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Conocimiento de las tendencias de consumo de Alimento Canino. 2 Rentabilidad consistente. 3 Equipo de Ventas dedicado a la venta de alimento canino. 4 Competitividad en precio en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bajo desempeño en el canal de mayoreo y distribución. 2 Plan estratégico en desarrollo. 3 Dependencia de importaciones.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta de Educación al Consumidor del uso de alimento canino. 2 Incremento de la población de perros raza pequeña. 3 Recuperación de recomendación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Fuerte liderazgo de marcas locales en mayoreo y distribución. 2 Bajo crecimiento económico del país.

Guatemala, 15/11/2013

Elaborado: Mario Soñador – Gerente de Marketing Pet Care, S.A.

Revisado y aprobado por: Johann Encantador - Gerente General Pet Care, S.A.

4.1.4 Desarrollo de Estrategias en los Canales de Comercialización

Comunicación al Consumidor:

- Fortalecer un portafolio de productos y optimizarlo para obtener posición de liderazgo.
- Generar reuniones con expertos recomendadores de nuestros productos (veterinarios, dependientes de Pet Shops), y trasladar los beneficios de nuestros productos para que sirvan de voceros con nuestros consumidores.

Innovación y Renovación:

- Mejora continua de nuestros productos existentes.
- Introducción de nuevos productos.

Disponibilidad de los Productos:

- Garantizar a nuestros clientes la disponibilidad de nuestros productos durante los 365 días del año.

Bajos Costos – Operaciones Eficientes:

- Implementar mejoras continuas que aumenten la productividad y eficiencia.
- Asegurar que el nivel de servicio al cliente supere sus expectativas.

Guatemala, 15/11/2013

Elaborado: Mario Soñador – Gerente de Marketing Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.1.5 Planes de Clientes 2014

PET CARE, S.A.**PLAN DE CLIENTE – CANAL DE VENTAS**

DESEMPEÑO DE VENTAS EN CANTIDAD (LBS)							
CANAL DE VENTAS	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPERMERCADOS	9,494,100	11,364,438	11,080,327	11,634,343	120%	98%	105%
OTROS	2,767,400	2,208,385	3,886,758	4,275,434	80%	176%	110%
TOTAL PET CARE LBS	12,261,500	13,572,823	14,967,085	15,909,777	111%	110%	106%

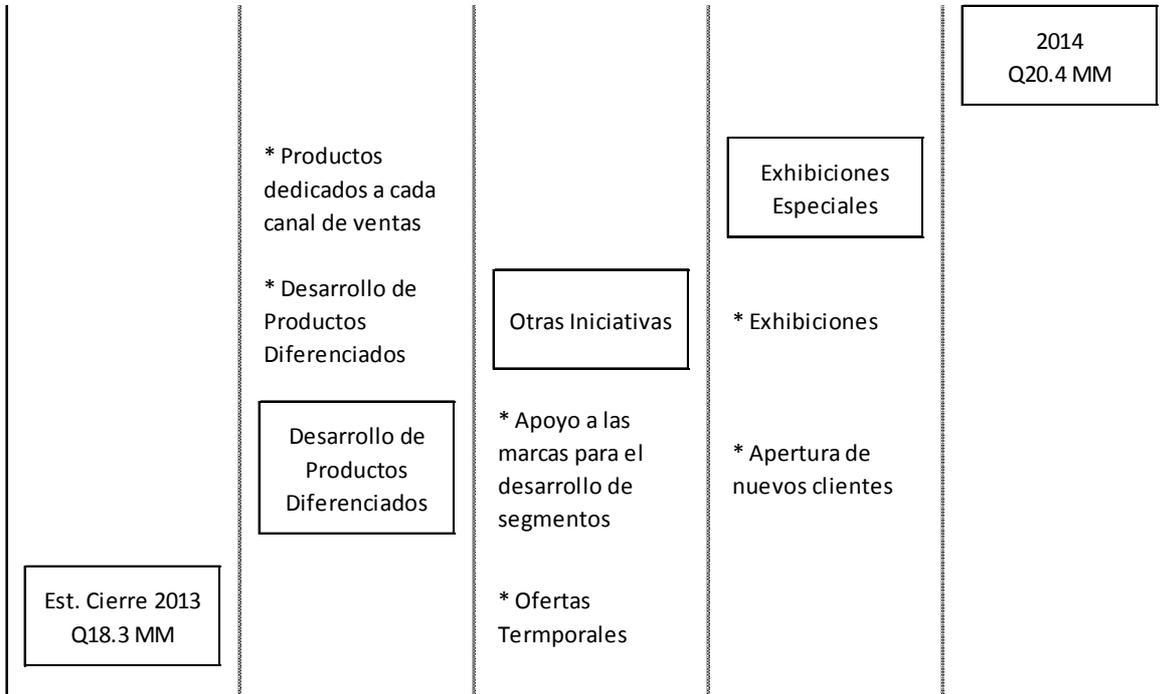
DESEMPEÑO DE VENTAS EN VALORES (Q)							
CANAL DE VENTAS	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPERMERCADOS	12,275,200	15,152,584	14,849,532	16,371,609	123%	98%	110%
OTROS	2,561,900	1,988,640	3,500,006	4,042,507	78%	176%	116%
TOTAL PET CARE Q	14,837,100	17,141,224	18,349,538	20,414,116	116%	107%	111%

Pet Care (Q X Lb)	2011	2012	2013	PLAN 2014
SUPERMERCADOS	1.29	1.33	1.34	1.41
OTROS	0.93	0.90	0.90	0.95
TOTAL PET CARE	1.21	1.26	1.23	1.28

Comentarios por Canal de Ventas

SUPERMERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> Wal Mart es el principal cliente en este canal con 80% de participación. Al cierre del año 2013 se estima un decrecimiento de -2% en lbs y valor vs 2012. En valor principalmente afectado porque durante 2013 no existió incremento de precio. Aun cuando nuestras ventas hacia Wal Mart en 2013 estarán con leve decrecimiento vs el año anterior, el estudio de mercado de AC Retail, muestra que nuestra participación en el canal se mantiene e inclusive se estima un +1% de crecimiento a finales de 2013 en este canal. PLAN 2014: debido a que se ha anunciado un incremento en materias primas de parte del productor en USA, se ha considerado un incremento de precios para este canal de ventas de +5% a partir del 1 de enero 2014.
OTROS
<ul style="list-style-type: none"> Al cierre de 2013 se espera un crecimiento total año de +76% en lbs y valor. PLAN 2014: el desarrollo en este canal es de suma importancia debido que para Pet Care, S.A. este canal representa el 26% de las ventas en lbs, sin embargo con el crecimiento acelerado de 2013 nuestra participación de mercado alcanzará un 7%. OTROS es el canal más importante para el mercado de Guatemala, participando con 62% en lbs. Los principales competidores en este canal son locales, por lo que su mayor fortaleza es el precio por libra. Aun cuando nuestros estudios de mercados indican que los consumidores prefieren calidad en 1er lugar vs precio en 3er lugar, se estima que con un mayor apoyo en cuanto a poder comunicar beneficios de nuestras marcas y también crear programas educativos del uso de nuestros productos, nos permitirán ganar mayor participación en el largo plazo.

¿Cómo lograr +11% en Ventas en 2014?



■ Planes específicos por Canal

SUPERMERCADOS

- Renovación: nuevo empaque de Super Dog



- Bono Trimestral – 5% por alcance de cuota.
- Bono Anual – 5% por alcance de cuota.
- Ofertas Publicadas 2 semanas al mes – 10% de descuento en factura.
- Programa de Exhibiciones.

OTROS

- Renovación: nuevo empaque de Super Dog



- Bono mensual a Distribuidores – 15% por alcance de cuotas
- Ofertas mensuales – 2 semanas al mes 10%.
- Exhibidores de centro de pasillo:
- Comunicación al Consumidor:



Charlas con dueños y personal de atención hacia el consumidor de los beneficios de los productos: 1 Charla cada 2 meses.

Guatemala, 15/12/2013

Elaborado por: Giovanna Maravillosa – Gerente de Ventas Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2 Resultados

4.2.1 Presupuesto de Ventas

PET CARE, S.A.

PRESPUPUESTO DE VENTAS 2014

(Método de Factores)

	Super Dog 5 lbs		Super Dog 50 lbs		TOTAL	
	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales
Venta Año 2011	7,595,280	10,207,302	4,666,220	4,629,798	12,261,500	14,837,100
Venta Año 2012	9,091,550	12,744,818	4,481,273	4,396,406	13,572,823	17,141,224
Venta Año 2013	8,864,261	12,501,960	6,102,823	5,847,578	14,967,085	18,349,538

Presupuesto Año 2014						
	Super Dog 5 lbs		Super Dog 50 lbs		TOTAL	
	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales
Ventas Año 2013	8,864,261	12,501,960	6,102,823	5,847,578	14,967,085	18,349,538
Factores específicos de ventas					-	-
1 Por insolvencia al cliente "La Barata", no se venderá en 2014	(489,623)	(690,553)	(133,598)	(139,748)	(623,221)	(830,301)
sub total	8,374,639	11,811,407	5,969,225	5,707,830	14,343,864	17,519,237
crecimiento						
2 Crecimiento por la recomendación de influenciadores 5%- Médicos Veterinarios	443,213	625,098	305,141	292,379	748,354	917,477
Sub-total	8,817,852	12,436,505	6,274,367	6,000,209	15,092,218	18,436,714
Fuerzas económicas Generales						
3 Incremento 10% - crecimiento adicional al crecimiento de la categoría total 2012	886,426	1,250,196	610,282	584,758	1,496,708	1,834,954
4 Efectos de Inflación - 4.5% de decrecimiento	(396,803)	(559,643)	(282,346)	(270,009)	(679,150)	(829,652)
Sub-total	9,307,474	13,127,058	6,602,302	6,314,957	15,909,777	19,442,015
Influencia de la Administración						
5 Incremento de 5% de Precios a partir del 1 de enero 2014		656,353		315,748	-	972,101
Presupuesto de Ventas 2014	9,307,474	13,783,411	6,602,302	6,630,705	15,909,777	20,414,116

Presupuesto de Ventas 2014

Detalle por Canal y por producto (en Miles de LBS y Miles de Quetzales)

SUPMERCADOS (LBS)	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 5 LBS	7,595	9,092	8,864	9,307	120%	98%	105%
SUPER DOG 50 LBS	1,899	2,273	2,216	2,327	120%	98%	105%
TOTAL	9,494	11,364	11,080	11,634	120%	98%	105%

SUPMERCADOS (Quetz.)	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 5 LBS	10,207	12,745	12,502	13,783	125%	98%	110%
SUPER DOG 50 LBS	2,068	2,408	2,348	2,588	116%	98%	110%
TOTAL	12,275	15,153	14,850	16,372	123%	98%	110%

PRECIO POR BOLSA

SUPMERCADOS	2011	2012	2013	PLAN 2014
SUPER DOG 5 LBS *	6.72	7.01	7.05	7.40
SUPER DOG 50 LBS *	54.45	52.97	52.97	55.62

OTROS (LBS)	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 50 LBS	2,767	2,208	3,887	4,275	80%	176%	110%

OTROS (Quetzales)	2011	2012	2013	2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 50 LBS	2,562	1,989	3,500	4,043	78%	176%	116%

PRECIO POR BOLSA

OTROS	2011	2012	2013	2014
SUPER DOG 50 LBS *	46.29	45.02	45.02	47.28

TOTAL LBS	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 5 LBS	7,595	9,092	8,864	9,307	120%	98%	105%
SUPER DOG 50 LBS	4,666	4,481	6,103	6,602	96%	136%	108%
TOTAL	12,262	13,573	14,967	15,910	111%	110%	106%

TOTAL QUETZALES	2011	2012	2013	PLAN 2014	12 VS 11	13 vs 12	14 vs 13
SUPER DOG 5 LBS	10,207	12,745	12,502	13,783	125%	98%	110%
SUPER DOG 50 LBS	4,630	4,396	5,848	6,631	95%	133%	113%
TOTAL	14,837	17,141	18,350	20,414	116%	107%	111%

*Los precios por bolsa para canal Supermercados y canal Otros, son los precios netos de factura expresados en Quetzales. La diferencia en precio por bolsa en Super Dog 50 lbs que se visualiza en Canal Otros, se debe a que este precio incluye el 15% de descuento por distribución asignados a los clientes de este canal, para sus costos operacionales de distribución y de esta forma puedan ser competitivos en la cadena de valor. Ejemplo:

Precio sin IVA 2014			Indice de
Super Dog 50lbs	Supermercados	Otros	Precio
Precio de Facturado (neto)	55.62	47.28	85%
Precio al Mayorista +8%		51.06	92%
Precio al Detallista +5%		53.61	96%
Consumidor Final +5% *	55.62	56.29	101%
* Supermercado +25%			

Detalle de Ventas por Cliente 2014 (En miles de Quetzales)

Producto	Wal Mart	Pricesmart	Dist. Lee	Dist. Marte	Total 2014
SUPER DOG 5 LBS	13,783,411				13,783,411
SUPER DOG 50 LBS	258,820	2,329,378	1,617,003	2,425,504	6,630,705
TOTAL	14,042,231	2,329,378	1,617,003	2,425,504	20,414,116

Producto	Wal Mart	Pricesmart	Dist. Lee	Dist. Marte	Total 2013
SUPER DOG 5 LBS	12,501,960				12,501,960
SUPER DOG 50 LBS	211,281	2,136,290	1,330,002	2,170,004	5,847,578
TOTAL	12,713,241	2,136,290	1,330,002	2,170,004	18,349,538

2014 Vs 2013	Wal Mart	Pricesmart	Dist. Lee	Dist. Marte	Total 2014
SUPER DOG 5 LBS	10%				10%
SUPER DOG 50 LBS	23%	9%	22%	12%	13%
TOTAL	10%	9%	22%	12%	11%

Elaborado por: Giovanna Maravillosa – Gerente de Ventas Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.2 Presupuesto de Costo de Ventas

PET CARE, S.A.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 2014

Descripción de elementos para cálculo de Costo de Ventas:

- Inventario final 31/12/2013 (estimado)
- Considerar contenedores de tráiler con capacidad de 20 MT = 44,000 lbs
- Costo del Flete & Seguro de USA a Guatemala = \$1,000.00 ó Q8,000.00
- Trámites aduaneros = Q 500.00 por contenedor
- Por el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, las importaciones provenientes de ese país no pagan derechos arancelarios.
- IVA = 12%
- Costo de Origen según factura original por bolsa:
 - Super Dog 5 lbs= \$0.33 ó Q 2.60 (T.C. \$1.00 x Q8.00)
 - Super Dog 50 lbs= \$3.13 ó Q 25.00 (T.C. \$1.00 x Q8.00)

Las importaciones son de origen Estados Unidos, de la empresa Pet Care International Inc., la fábrica que despacha el producto requiere que los pedidos sean enviados con 1 mes de anticipación a la fecha en que se espera en el país.

Debido al decrecimiento que se estima al cierre de 2013 en el producto de 5lbs, se proyecta un sobre inventario de 15 días para esta presentación. Debido a esto la planificación del siguiente año, considerando el crecimiento de cada uno de los productos, estima un ajuste en el inventario en el primer trimestre del año 2014, que dejará el inventario final 2014 sin sobre inventario.

Se puede observar que las bolsas proyectadas a comprar son inferiores a la demanda de bolsas para la venta. Acción que regularizará los niveles de inventario.

Se estima que la necesidad de importación son 344 contenedores de ambos productos, este dato ya considera el sobre – inventario que se estima quedará en 2013, por la falta de planificación.

Cálculo de Costo de Ventas (Ver Anexo 1)

Producto	Cantidad de Bolsas al 31/12/2013	Valor del Inventario al 31/12/2013	Compras en bolsas	Compras en valor	Ventas de bolsas	Costo de Ventas	Cantidad de Bolsas al 31/12/2014	Valor del Inventario al 31/12/2014
SUPER DOG 5 LBS	251,302	Q851,313	1,777,600	Q6,338,760	1,861,495	Q6,593,116	167,407	Q596,958
SUPER DOG 50 LBS	17,826	Q586,948	124,960	Q4,331,000	132,046	Q4,545,704	10,740	Q372,244
TOTAL	269,128	Q1,438,262	1,902,560	Q10,669,760	1,993,541	Q11,138,820	178,147	Q969,202

Anexo 1 - Cálculo de Costo Total de Compras estimadas 2014:

Producto	Estimación de Compras en Lbs 2014	Cantidad de Contenedores	Flete & Seguro x Contenedores	Flete Total	Trámites Aduaneros por contenedor	Trámites Aduaneros Total
SUPER DOG 5 LBS	8,888,000	202	Q8,000	Q1,616,000	Q500	Q101,000
SUPER DOG 50 LBS	6,248,000	142	Q8,000	Q1,136,000	Q500	Q71,000
TOTAL	15,136,000	344		Q2,752,000		Q172,000

Producto	Cantidad de Contenedores	Cantidad de Bolsas a Comprar	Costo de Origen por Bolsa	Precio Costo Total	Flete & Seguro Total	Trámites Aduaneros Total	Total CIF	IVA Importación	Valor Importación Total
SUPER DOG 5 LBS	202	1,777,600	2.60	Q4,621,760	Q1,616,000	Q101,000	Q6,338,760	Q760,651	Q7,099,411
SUPER DOG 50 LBS	142	124,960	25.00	Q3,124,000	Q1,136,000	Q71,000	Q4,331,000	Q519,720	Q4,850,720
TOTAL	344	1,902,560		Q7,745,760	Q2,752,000	Q172,000	Q10,669,760	Q1,280,371	Q11,950,131

Evolución de tipo de cambio frente al dólar de Estados Unidos:

Mes	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1	7.813	7.888	7.850
2	7.781	7.828	7.764
3	7.732	7.808	7.729
4	7.737	7.798	
5	7.784	7.787	
6	7.850	7.816	
7	7.826	7.823	
8	7.875	7.889	
9	7.973	7.942	
10	7.882	7.962	
11	7.862	7.899	
12	7.894	7.863	
Prom.	7.834	7.859	7.781

Fuente: Banco de Guatemala

Año 2014			
Ventas Netas	Q	14,967.08	
Costo de Ventas	Q	(11,214.44)	
Ganancia bruta en Ventas	Q	3,752.64	
Ganancia bruta en Ventas %		25%	
Conversión al T.C.	Presupuesto	Efectivo En-Mr 14	
	(\$1.0xQ8.0)	(\$1xQ7.781)	
	Año 2014	Año 2014	Diferencia
Ventas Netas	\$1,870.89	\$1,923.57	\$52.68
Costo de Ventas	(\$1,401.81)	(\$1,441.28)	(\$39.47)
Ganancia bruta en Ventas	\$469.08	\$482.29	\$13.21
Ganancia bruta en Ventas %	25%	25%	

Guatemala, 15/03/2014

Elaborado por: Maribel Chinchilla – Gerente de Logística Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.3 Presupuesto de Gastos de Operación

Detalle	Sueldo	Bonificación	Comisión	Ingreso Mensual	IGSS	ISR	Liquidado a Recibir
Gerente General	Q 25,000.00	Q 250.00		Q 25,250.00	Q 1,207.50	Q 1,250.00	Q 22,792.50
Asistencia de Gerencia/Rec.	Q 3,000.00	Q 250.00		Q 3,250.00	Q 144.90	Q 150.00	Q 2,955.10
Tota Gerencia	Q 28,000.00	Q 500.00	Q -	Q 28,500.00	Q 1,352.40	Q 1,400.00	Q 25,747.60
Auditor Interno	Q 20,000.00	Q 250.00		Q 20,250.00	Q 966.00	Q 1,000.00	Q 18,284.00
Gerente de Mercadeo	Q 15,500.00	Q 250.00		Q 15,750.00	Q 748.65	Q 775.00	Q 14,226.35
Gerente de Logística	Q 15,000.00	Q 250.00		Q 15,250.00	Q 724.50	Q 750.00	Q 13,775.50
1 Auxiliar de importaciones	Q 3,500.00	Q 250.00		Q 3,750.00	Q 169.05	Q 175.00	Q 3,405.95
1 Jefe de Bodega	Q 3,500.00	Q 250.00		Q 3,750.00	Q 169.05	Q 175.00	Q 3,405.95
3 Bodegueros	Q 2,500.00	Q 750.00		Q 3,250.00	Q 120.75	Q 125.00	Q 3,004.25
Total Logistica	Q 24,500.00	Q 1,500.00	Q -	Q 26,000.00	Q 1,183.35	Q 1,225.00	Q 23,591.65
Gerente Financiero	Q 15,000.00	Q 250.00		Q 15,250.00	Q 724.50	Q 750.00	Q 13,775.50
Contador General	Q 8,000.00	Q 250.00		Q 8,250.00	Q 386.40	Q 400.00	Q 7,463.60
2 Auxiliares de Contabilidad	Q 8,000.00	Q 500.00		Q 8,500.00	Q 386.40	Q 400.00	Q 7,713.60
Total Finanzas & Contabilidad	Q 31,000.00	Q 1,000.00	Q -	Q 32,000.00	Q 1,497.30	Q 1,550.00	Q 28,952.70
Gerente de Ventas	Q 15,000.00	Q 250.00	Q 5,000.00	Q 20,250.00	Q 966.00	Q 1,000.00	Q 18,284.00
5 Vendedores	Q 10,000.00	Q 1,250.00	Q 30,000.00	Q 41,250.00	Q 1,932.00	Q 2,000.00	Q 37,318.00
Total Ventas	Q 25,000.00	Q 1,500.00	Q 35,000.00	Q 61,500.00	Q 2,898.00	Q 3,000.00	Q 55,602.00
TOTAL NÓMINA MENSUAL	Q 144,000.00	Q 5,000.00	Q 35,000.00	Q 184,000.00	Q 8,645.70	Q 8,950.00	Q 166,404.30

Los Sueldos incluyen un incremento de +5% vs 2013 a partir del 01 de enero 2014. No incluye ninguna variación en cantidad de colaboradores. Ventas presentó un plan para incrementar 2 plazas de vendedores, sin embargo está aún en revisión.

Cálculo anual de Sueldos y Prestaciones Laborales:

Detalle	Sueldo Anual	Bonificación Incentivo	Bono 14	Aguinaldo	Indemnización	IGSS patronal	Total
Gerente General	Q 300,000.00	Q 3,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 38,010.00	Q 416,010.00
Asistencia de Gerencia/Rec.	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 52,561.20
Tota Gerencia	Q 336,000.00	Q 6,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 42,571.20	Q 468,571.20
Auditor Interno	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
Gerente de Mercadeo	Q 186,000.00	Q 3,000.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 23,566.20	Q 259,066.20
Gerente de Logística	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
1 Auxiliar de importaciones	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
1 Jefe de Bodega	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
3 Bodegueros	Q 30,000.00	Q 9,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 3,801.00	Q 50,301.00
Total Logistica	Q 294,000.00	Q 18,000.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 37,249.80	Q 422,749.80
Gerente Financiero	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
Contador General	Q 96,000.00	Q 3,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 135,163.20
2 Auxiliares de Contabilidad	Q 96,000.00	Q 6,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 138,163.20
Total Finanzas	Q 372,000.00	Q 12,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 47,132.40	Q 524,132.40
Gerente de Ventas	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
5 Vendedores	Q 480,000.00	Q 15,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 60,816.00	Q 675,816.00
Total Ventas	Q 720,000.00	Q 18,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 91,224.00	Q 1,009,224.00
Sueldos y Prestaciones 2014	Q 2,148,000.00	Q 60,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 272,151.60	Q 3,017,151.60

El 5% de incremento de sueldo está alineado con el % de inflación que se presenta en Guatemala actualmente. Aun cuando el efecto no está incluido en este presupuesto, se ha considerado hacer una revisión de sueldos en julio 2014, para algunas posiciones claves dentro del negocio y que por existir mejores ofertas de empleo en el mercado guatemalteco, se ha considerado la retención de talento, haciendo que sus ingresos sean más atractivos.

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

- **Gastos de Operación**

Detalle de Gastos	Mensual	Anual
Alquiler de Oficinas Incluye luz, agua, teléfono y otros	Q 25,000.00	Q 300,000.00
Alquiler de Bodega	Q 75,000.00	Q 900,000.00
Fletes Costo de Transportar la mecadería a los clientes. Q 1.00 por cada bolsa entregada no importando el peso de la bolsa. La negociación se hizo anual. Bolsas 1,993,541	Q 166,128.42	Q 1,993,541.00
Gastos de Representación Q1,500 de gasolina por Vendedor	Q 7,500.00	Q 90,000.00
Q1,500 por alimentación por Vendedor	Q 7,500.00	Q 90,000.00
Q 350 por uso de Celular - 15 empleados	Q 5,250.00	Q 63,000.00
Gastos de Publicidad & Estudios de Mercado Prensa & Vallas	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Estudios de Mercado	Q 6,000.00	Q 72,000.00
Depreciación de Equipo de Computo Los equipo se compraron en Enero 2009, por lo que están totalmente depreciados.		
Depreciación de Mobiliario de Oficina El mobiliario se compró en Enero 2009, por lo que están totalmente depreciados.		
TOTAL MENSUAL	Q 297,378.42	Q 3,568,541.00

Los contratos de Alquiler de Oficinas y Bodegas mantendrán el costo presentado en 2013, debido a que el contrato con el arrendatario vence hasta el 2015 y el costo mensual fue establecido en dicho contrato sin modificación hasta la fecha de su vencimiento.

Los costos por distribución fueron fijados en Q1.00 por bolsa transportada desde nuestro centro de distribución hasta las bodegas o puntos de entrega de nuestros clientes. Se hizo un estudio junto al proveedor y se garantiza que de cada Q1.00 por bolsa transportada el proveedor obtiene un 15% de margen de ganancia después de deducir costos operativos. Se ha determinado que al finalizar el año 2014 se revisará nuevamente la tarifa

El valor gastos de representación se han considerado con el mismo valor que el Plan 2013. Para que dichos gastos sean cancelados a cada vendedor deberán presentar facturas por consumo de combustible y comida a favor de Pet Care, S.A., sin embargo durante 2013 del valor presupuestado únicamente se agotó el 90% debido a que no todos los vendedores presentan las facturas solicitadas y los pagos son parciales mensualmente.

Guatemala, 15/01/2014

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.4 Nivel de Inventarios Adecuado

PET CARE, S.A.

- **Nivel de Inventarios**

Durante el 2013 los niveles de inventario permanecieron por arriba de 30 días de cobertura, lo cual generó un riesgo financiero, pues durante junio-julio 2013 presentó contaminación de ácaros un 10% del inventarios en bodega, lo cual se contrarresto con fumigaciones, sin embargo el riesgo aún es latente al finalizar 2013 que pueden generar gastos por pérdida del producto por estar en mal estado (aproximadamente Q 180,000) o gastos en fumigaciones para eliminar el rastro de ácaros.

Para 2014 el plan de ventas se está presentando mensualmente, por producto, para poder tener visibilidad de la necesidad de la compra de mercadería mensualmente. Esto traerá como resultado una considerable rebaja en las coberturas de demanda, dejando un inventario más sano y sin utilización de recurso innecesario.

Producto	Ventas de bolsas 2013	Cantidad de Bolsas al 31/12/2013	Ventas de bolsas 2014	Cantidad de Bolsas al 31/12/2014	Est. Ventas Prom. Mes 2013	Cobertura en Días 2013	Est. Ventas Prom. Mes 2014	Cobertura en Días 2014
SUPER DOG 5 LBS	1,772,852	251,302	1,861,495	167,407	147,738	51	155,125	32
SUPER DOG 50 LBS	122,056	17,826	132,046	10,740	10,171	53	11,004	29
TOTAL	1,894,909	269,128	1,993,541	178,147	157,909	51	166,128	32

Aun con la mejora en la cobertura para 2014, existen otras oportunidades en términos de Niveles de Inventario, lo cual también afectaría los gastos por utilización de almacén, que puede convenir a la rentabilidad del negocio. Esto último está bajo revisión del Sr. Encantador.

4.2.5 Flujo de Tesorería Presupuestado 2014

PET CARE, S.A.
Flujo de Tesorería Presupuestado 2014
 Expresado en Miles de Quetzales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN 2014													
Resumen Entradas Operación (Ventas)	2,035	1,692	1,783	2,012	1,875	2,012	2,058	1,692	1,783	2,012	2,058	1,875	22,887
Resumen Salidas Operación													-
Compras	950	1,076	837	956	1,076	956	1,076	1,076	837	956	1,076	1,076	11,944
Gastos de Operación	1,102	609	586	598	609	598	788	609	586	598	609	788	8,080
Total Salidas de Operación	2,052	1,685	1,422	1,554	1,685	1,554	1,864	1,685	1,422	1,554	1,685	1,864	20,024
FLUJO DE OPERACIÓN	(16)	7	361	458	190	458	194	7	361	458	373	11	2,863
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO 2014													
Resumen Salidas de Inversión (Dividendos)				1,000									1,000
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	-	-	-	(1,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	7,080
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(16)	7	361	(542)	190	458	194	7	361	458	373	11	1,863
SALDO INICIAL	1,780	1,764	1,771	2,132	1,591	1,781	2,239	2,433	2,440	2,801	3,259	3,632	1,780
SALDO AL FINAL EN EFECTIVO	1,764	1,771	2,132	1,591	1,781	2,239	2,433	2,440	2,801	3,259	3,632	3,643	3,643

Considerando que se conocen previamente los elementos de Ventas, Compras y Gastos operacionales, se puede confeccionar un Presupuesto Financiero para el año de operaciones que se está planeando. En este caso es de suma utilidad visualizar el nivel de ingresos mensuales que se obtendrán con el cumplimiento de la ventas a través de ganar participación de mercado que permite tener una mejor distribución.

Anexo 2 – Presupuesto Financiero 2014

Entradas de Efectivo de Operación – Ventas 2014

Mes	Ventas	IVA	Total	Contado	Crédito	Entrada de Efectivo
2013						
Dic	1,737,270.46	208,472.46	1,945,742.92	1,556,594.33	389,148.58	
2014						
Ene	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,035,342.92
Feb	1,428,988.14	171,478.58	1,600,466.71	1,280,373.37	320,093.34	1,691,921.95
Mar	1,633,129.30	195,975.52	1,829,104.81	1,463,283.85	365,820.96	1,783,377.19
Abr	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,012,015.29
May	1,633,129.30	195,975.52	1,829,104.81	1,463,283.85	365,820.96	1,874,832.43
Jun	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,012,015.29
Jul	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,057,742.92
Ago	1,428,988.14	171,478.58	1,600,466.71	1,280,373.37	320,093.34	1,691,921.95
Sep	1,633,129.30	195,975.52	1,829,104.81	1,463,283.85	365,820.96	1,783,377.19
Oct	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,012,015.29
Nov	1,837,270.46	220,472.46	2,057,742.92	1,646,194.33	411,548.58	2,057,742.92
Dic	1,633,129.30	195,975.52	1,829,104.81	1,463,283.85	365,820.96	1,874,832.43
TOTAL	20,414,116.22	2,449,693.95	22,863,810.17	18,291,048.13	4,572,762.03	22,887,137.79

Cuenta por Cobrar Enero.15

365,820.96

Ventas: el 80% de las ventas son de contado, por lo que el 20% de la cuenta por cobrar de 2013 se recuperará en enero 2014, de la misma forma el 20% de la venta de diciembre 2014 se estima quedará por cobrar en 2015.

Salidas de Efectivo de Operación – Compras 2014

Mes	Compras	IVA	Total	Crédito	Salida de Efectivo
2013					
Dic	848,214.29	101,785.71	950,000.00	950,000.00	
2014					
Ene	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	950,000.00
Feb	746,883.20	89,625.98	836,509.18	836,509.18	1,075,511.81
Mar	853,580.80	102,429.70	956,010.50	956,010.50	836,509.18
Abr	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	956,010.50
May	853,580.80	102,429.70	956,010.50	956,010.50	1,075,511.81
Jun	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	956,010.50
Jul	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	1,075,511.81
Ago	746,883.20	89,625.98	836,509.18	836,509.18	1,075,511.81
Sep	853,580.80	102,429.70	956,010.50	956,010.50	836,509.18
Oct	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	956,010.50
Nov	960,278.40	115,233.41	1,075,511.81	1,075,511.81	1,075,511.81
Dic	853,580.80	102,429.70	956,010.50	956,010.50	1,075,511.81
TOTAL	10,669,760.00	1,280,371.20	11,950,131.20	11,950,131.20	11,944,120.70

Cuenta por Pagar Enero.15

956,010.50

El proveedor Pet Care International Inc., ha concedido 30 días de crédito, por lo que las compras de diciembre 2013 se pagarán en enero 2014 y las compras de diciembre 2014 se pagarán en enero 2015.

Salidas de Efectivo de Operación – Otros 2014

Mes	Sueldos	IGSS LAB	IGSS PAT	ISR	Alquileres	Fletes	Otros	Publicidad y Estudios de Mercado	ISR X P	IVA X P	Total	Salida de Efectivo
2013												
Dic		8,297.94	21,767.06	8,590.00	112,000.00	182,000.00	22,680.00		507,529.20	72,321.33	935,185.53	
2014												
Ene	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	609,296.76	1,101,589.83
Feb	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		46,167.18	585,910.31	609,296.76
Mar	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		57,860.41	597,603.54	585,910.31
Abr	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	609,296.76	597,603.54
May	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		57,860.41	597,603.54	609,296.76
Jun	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	609,296.76	597,603.54
Jul	345,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	788,296.76	788,296.76
Ago	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		46,167.18	585,910.31	609,296.76
Sep	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		57,860.41	597,603.54	585,910.31
Oct	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	609,296.76	597,603.54
Nov	166,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		69,553.64	609,296.76	609,296.76
Dic	345,404.30	8,645.70	22,679.30	8,950.00	112,000.00	186,063.83	22,680.00	12,320.00		57,860.41	776,603.54	788,296.76
TOTAL	2,354,851.60	103,748.40	272,151.60	107,400.00	1,344,000.00	2,232,765.92	272,160.00	147,840.00	-	741,097.83	7,576,015.35	8,080,001.64

Cuenta por Pagar Enero.15

431,199.24

A excepción de los salarios el resto de cuentas por pagar se provisionan en el mes del servicio, pero se pagan al siguiente mes.

Guatemala, 15/01/2014

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.6 Estado de Situación Financiera Presupuestado 2014

Estado de Situación Financiera Presupuestado

al 31 de diciembre 2014

Cifras en Quetzales

ACTIVO

NO CORRIENTE

Propiedades, planta y equipo	Nota 4	Q	50,000.00	
(-) Depreciación Acumulada	Nota 4	Q	(50,000.00)	Q -

CORRIENTE

Banco Industrial	Nota 5	Q	3,643,378.11
Clientes	Nota 6	Q	365,820.96
Inventarios de Mercadería	Nota 7	Q	969,202.34

Suma del Activo			Q 4,978,401.41
------------------------	--	--	-----------------------

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

PATRIMONIO NETO

Capital	Nota 13	Q	50,000.00
Reserva Legal		Q	172,955.13
Ganancias por Distribuir		Q	596,458.22
Ganancias del Ejercicio		Q	1,839,689.19
		Q	2,659,102.54

PASIVO

No corriente

Provisión para Indemnización	Nota 12	Q	179,000.00	Q 179,000.00
------------------------------	---------	---	------------	--------------

Corriente

ISR por Pagar	Nota 8	Q	753,089.14
ISR por Pagar Empleados	Nota 9	Q	8,950.00
IGSS	Nota 9	Q	31,325.00
IVA	Nota 10	Q	57,860.41
Proveedores	Nota 11	Q	1,289,074.32
Suma del Pasivo y Patrimonio Neto			Q 2,140,298.88
			Q 4,978,401.41

Guatemala, 31/03/2014.

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A

4.2.7 Estado de Resultados Presupuestado 2014

PET CARE, S.A.
Estado de Resultados Presupuestado
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Ingresos de actividades Ordinarias	Nota 14	Q 20,414,116.22	
Costo de Ventas	Nota 7	<u>Q (11,138,819.53)</u>	-55%
Ganancia Bruta		Q 9,275,296.69	45%
Costos de Distribución	Nota 15	Q (1,993,541.00)	-10%
Gastos de Administración	Nota 16	<u>Q (4,592,151.60)</u>	-22%
Ganancia antes de Impuesto		Q 2,689,604.09	13%
ISR	Nota 8	<u>Q (753,089.14)</u>	-28%
Ganancia después de Impuesto		<u>Q 1,936,514.94</u>	9%

Guatemala, 15/03/2014

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A

4.2.8 Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado 2014

PET CARE, S.A.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PRESUPUESTADO 2014
 (Cifras Expresadas en Quetzales)

I Efectivo por actividades de operación			Q 2,863,015.44
Efectivo Recibido de Clientes	Nota 17	Q 20,437,443.84	
Efectivo Pagado a Proveedores	Nota 17	Q (10,468,365.68)	
Gastos de Operación	Nota 17	<u>Q (7,106,062.72)</u>	
II Efectivo por actividades de Inversión			
Adquisición de Mobiliario			
III Efectivo por actividades de Financiamiento			Q (1,000,000.00)
Reserva legal			
Pago de Dividendos	Nota 17	<u>Q (1,000,000.00)</u>	
Aumento Neto en Efectivo y Equivalentes de Efectivo			Q 1,863,015.44
(+) Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año			Q 1,780,362.67
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año			<u>Q 3,643,378.11</u>

PET CARE, S.A.
ANEXO PARA CONCILIAR LA UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO
Y EL FLUJOS DE EFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Utilidad (Ganancia) Neta			Q 1,936,514.94
1 Cargos que no requieren efectivo			
Depreciaciones y Amortizaciones			
Cuentas Incobrables			
Seguros			
2 Efectivo generado por Actividades			
Aumento en Cuentas por cobrar	Nota 17	Q 23,327.62	
Aumento en Inventarios	Nota 17	Q 469,059.53	
Ajuste Cuentas por Pagar	Nota 17	<u>Q 434,113.35</u>	Q 926,500.50
Efectivo Neto en Actividaes de Operación			<u>Q 2,863,015.44</u>

Guatemala, 15/03/2014.

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.9 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Presupuestado 2014

PET CARE, S.A.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO PRESUPUESTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2014
(Expresado en Quetzales)

Evento	Capital Social	Reservas	Resultado del Ejercicio	Resultado de Ejercicios Anteriores	Total
Saldo al inicio del periodo	Q 50,000.00	Q 76,129.38	Q 1,446,458.22	Q 150,000.00	Q 1,722,587.60
Reclasificación en enero del resultado del ejercicio anterior hacia la cuenta "resultados de Ejercicios anteriores"			Q(1,446,458.22)	Q 1,446,458.22	Q -
Aumento de capital					
Reserva Legal del periodo		Q 96,825.75			Q 96,825.75
Pago de Dividendos				Q(1,000,000.00)	Q(1,000,000.00)
Utilidad neta obtenida en el ejercicio			Q 1,839,689.19		Q 1,839,689.19
Saldo al Final del periodo	Q 50,000.00	Q 172,955.13	Q 1,839,689.19	Q 596,458.22	Q 2,659,102.54

Guatemala, 15/03/2014.

Elaborado por: José Cuervo – Gerente Financiero Pet Care, S.A.

Revisado: Adolfo Rodríguez – Auditor Interno Pet Care, S.A.

Aprobado: Johann Encantador – Gerente General Pet Care, S.A.

4.2.10 Notas a los Estados Financieros Presupuestados 2014

Pet Care, S.A. Notas a los Estados Financieros al 31 de diciembre 2014

NOTA 1- Operaciones

Pet Care, S.A. se constituyó de acuerdo con las leyes de la República de Guatemala el 10-Dic-1979 siendo su principal actividad la comercialización de alimento para Perro. Sus ventas las realiza al crédito y al contado y reconoce sus ingresos por el método de lo devengado.

NOTA 2 – Unidad Monetaria

Los Estados Financieros están expresados en miles de quetzales moneda oficial de la República de Guatemala, la tasa de cambio del mercado bancario para operaciones extranjeras se estima de Q8.0 por \$US 1.00 para el año 2014.

NOTA 3 – Políticas de Contabilidad

1. Propiedades, planta y equipo

Las propiedades, planta y equipo se registran al costo. Las reparaciones y mantenimiento normal que mejoran y alargan la vida útil de los activos se capitalizan.

2. Depreciaciones

Se deprecia por el método de línea recta, con base a las tasas que se establecen en las Normas Internacionales de Contabilidad y de acuerdo a la vida útil de los activos, la depreciación permanece en las respectivas cuentas.

3. Inventarios de Mercadería

Los inventarios de Mercaderías se valúan al costo, que es más bajo que el valor del mercado utilizando el método PEPS. Según Decreto 10-2012 – Ley de Actualización Tributaria.

4. Indemnizaciones

La empresa Pet Care, S.A. tiene como política crear una estimación para las indemnizaciones con base a la tasa que establece la ley de ISR de 8.333%.

NOTA 4 – Propiedades, planta y equipo

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

DESCRIPCIÓN	Costo	Depreciación Acumulada	Valor Neto
Mobiliario y Equipo	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q -
Equipo de Computo	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q -
TOTAL	Q 50,000.00	Q 50,000.00	Q -

NOTA 5 – Banco Industrial

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

PET CARE, S.A.**Flujo de Tesorería Presupuestado 2014**

Expresado en Miles de Quetzales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN 2014													
Resumen Entradas Operación (Ventas)	2,035	1,692	1,783	2,012	1,875	2,012	2,058	1,692	1,783	2,012	2,058	1,875	22,887
Resumen Salidas Operación													-
Compras	950	1,076	837	956	1,076	956	1,076	1,076	837	956	1,076	1,076	11,944
Gastos de Operación	1,102	609	586	598	609	598	788	609	586	598	609	788	8,080
Total Salidas de Operación	2,052	1,685	1,422	1,554	1,685	1,554	1,864	1,685	1,422	1,554	1,685	1,864	20,024
FLUJO DE OPERACIÓN	(16)	7	361	458	190	458	194	7	361	458	373	11	2,863
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO 2014													
Resumen Salidas de Inversión (Dividendos)				1,000									1,000
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	-	-	-	(1,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	7,080
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(16)	7	361	(542)	190	458	194	7	361	458	373	11	1,863
SALDO INICIAL	1,780	1,764	1,771	2,132	1,591	1,781	2,239	2,433	2,440	2,801	3,259	3,632	1,780
SALDO AL FINAL EN EFECTIVO	1,764	1,771	2,132	1,591	1,781	2,239	2,433	2,440	2,801	3,259	3,632	3,643	3,643

NOTA 6 – Clientes

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

DESCRIPCION	SALDO	
Distribuidora Marte	Q	365,820.96
TOTAL	Q	365,820.96

NOTA 7 – Inventarios de Mercadería

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

Producto	Estimación de Compras en Lbs 2014	Cantidad de Contenedores	Flete & Seguro x Contenedores	Flete Total	Trámites Aduaneros por contenedor	Trámites Aduaneros Total
SUPER DOG 5 LBS	8,888,000	202	8,000.00	1,616,000.00	500.00	101,000.00
SUPER DOG 50 LBS	6,248,000	142	8,000.00	1,136,000.00	500.00	71,000.00
TOTAL	15,136,000	344		2,752,000.00		172,000.00

Producto	Cantidad de Contenedores	Cantidad de Bolsas a Comprar	Costo de Origen por Bolsa	Precio Costo Total	Flete & Seguro Total	Trámites Aduaneros Total	Total CIF	IVA Importación	Valor Importación Total
SUPER DOG 5 LBS	202	1,777,600.00	2.60	4,621,760.00	1,616,000.00	101,000.00	6,338,760.00	760,651.20	7,099,411.20
SUPER DOG 50 LBS	142	124,960.00	25.00	3,124,000.00	1,136,000.00	71,000.00	4,331,000.00	519,720.00	4,850,720.00
TOTAL	344	1,902,560.00		7,745,760.00	2,752,000.00	172,000.00	10,669,760.00	1,280,371.20	11,950,131.20

Producto	Cantidad de Bolsas al 31/12/2013	Valor del Inventario al 31/12/2013	Compras en bolsas	Compras en valor	Ventas de bolsas	Costo de Ventas	Cantidad de Bolsas al 31/12/2014	Valor del Inventario al 31/12/2014
SUPER DOG 5 LBS	251,302	851,313.44	1,777,600	6,338,760.00	1,861,495	6,593,115.60	167,407	596,957.84
SUPER DOG 50 LBS	17,826	586,948.43	124,960	4,331,000.00	132,046	4,545,703.94	10,740	372,244.50
TOTAL	269,128	1,438,261.87	1,902,560	10,669,760.00	1,993,541	11,138,819.53	178,147	969,202.34

Esta nota se complementa con la información incluida en el Presupuesto de Costo de Ventas que contendrá más detalle del cálculo de la compras para el año 2014.

Se debe observar el Presupuesto de Costo de Ventas como complemento a esta nota, dicho Presupuesto es parte de la composición del Plan Estratégico de la Empresa.

NOTA 8 – ISR por Pagar

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

Ganancia en Operación del Ejercicio 2014	Q 2,689,604.09
ISR - 28% según Ley vigente 2014	Q 753,089.14

En Decreto 10-2012 – Ley de Actualización Tributaria, en las disposiciones transitorias, artículo 172 indica que se reducirá gradualmente el tipo impositivo de ISR de la forma siguiente: año 2013 tipo impositivo de 31%, año 2014 tipo impositivo de 28% y para el año 2015 en adelante tipo impositivo de 25%.

NOTA 9 – ISR por pagar Empleados & IGSS

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

Detalle	Sueldo	Bonificación	Comisión	Ingreso Mensual	IGSS Laboral 4.83%	IGSS Patronal 12.67%	Total IGSS	ISR
Gerente General	Q 25,000.00	Q 250.00		Q 25,250.00	Q 1,207.50	Q 3,167.50	Q 4,375.00	Q 1,250.00
Asistencia de Gerencia/Rec.	Q 3,000.00	Q 250.00		Q 3,250.00	Q 144.90	Q 380.10	Q 525.00	Q 150.00
Tota Gerencia	Q 28,000.00	Q 500.00	Q -	Q 28,500.00	Q 1,352.40	Q 3,547.60	Q 4,900.00	Q 1,400.00
Auditor Interno	Q 20,000.00	Q 250.00		Q 20,250.00	Q 966.00	Q 2,534.00	Q 3,500.00	Q 1,000.00
Gerente de Mercadeo	Q 15,500.00	Q 250.00		Q 15,750.00	Q 748.65	Q 1,963.85	Q 2,712.50	Q 775.00
Gerente de Logística	Q 15,000.00	Q 250.00		Q 15,250.00	Q 724.50	Q 1,900.50	Q 2,625.00	Q 750.00
1 Auxiliar de importaciones	Q 3,500.00	Q 250.00		Q 3,750.00	Q 169.05	Q 443.45	Q 612.50	Q 175.00
1 Jefe de Bodega	Q 3,500.00	Q 250.00		Q 3,750.00	Q 169.05	Q 443.45	Q 612.50	Q 175.00
3 Bodegueros	Q 2,500.00	Q 750.00		Q 3,250.00	Q 120.75	Q 316.75	Q 437.50	Q 125.00
Total Logistica	Q 24,500.00	Q 1,500.00	Q -	Q 26,000.00	Q 1,183.35	Q 3,104.15	Q 4,287.50	Q 1,225.00
Gerente Financiero	Q 15,000.00	Q 250.00		Q 15,250.00	Q 724.50	Q 1,900.50	Q 2,625.00	Q 750.00
Contador General	Q 8,000.00	Q 250.00		Q 8,250.00	Q 386.40	Q 1,013.60	Q 1,400.00	Q 400.00
2 Auxiliares de Contabilidad	Q 8,000.00	Q 500.00		Q 8,500.00	Q 386.40	Q 1,013.60	Q 1,400.00	Q 400.00
Total Finanzas & Contabilidad	Q 31,000.00	Q 1,000.00	Q -	Q 32,000.00	Q 1,497.30	Q 3,927.70	Q 5,425.00	Q 1,550.00
Gerente de Ventas	Q 15,000.00	Q 250.00	Q 5,000.00	Q 20,250.00	Q 966.00	Q 2,534.00	Q 3,500.00	Q 1,000.00
5 Vendedores	Q 10,000.00	Q 1,250.00	Q 30,000.00	Q 41,250.00	Q 1,932.00	Q 5,068.00	Q 7,000.00	Q 2,000.00
Total Ventas	Q 25,000.00	Q 1,500.00	Q 35,000.00	Q 61,500.00	Q 2,898.00	Q 7,602.00	Q 10,500.00	Q 3,000.00
TOTAL NÓMINA MENSUAL	Q 144,000.00	Q 5,000.00	Q 35,000.00	Q 184,000.00	Q 8,645.70	Q 22,679.30	Q 31,325.00	Q 8,950.00

NOTA 10 – IVA

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

DESCRIPCION	IVA	
IVA por Pagar Ventas del mes diciembre 2014	Q 1,633,129.30	Q 195,975.52
IVA por Cobrar Compras de Mercadería dic 2014	Q 853,580.80	Q (102,429.70)
IVA por Cobrar Alquileres diciembre 2014	Q 100,000.00	Q (12,000.00)
IVA por Cobrar Fletes diciembre 2014	Q 166,128.42	Q (19,935.41)
IVA por Cobrar Publicidad y E.M diciembre 2014	Q 11,000.00	Q (1,320.00)
IVA por Cobrar Otros diciembre 2014	Q 20,250.00	Q (2,430.00)
TOTAL	Q 2,784,088.51	Q 57,860.41

NOTA 11 – Proveedores

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

DESCRIPCION	SALDO
Pet Care International Inc.	Q 1,276,754.32
TOTAL	Q 1,276,754.32

NOTA 12 – Provisión para Indemnización**DETALLE ANUAL DE SALARIOS Y PRESTACIONES LABORALES**

Detalle	Sueldo Anual	Bonificación Incentivo	Bono 14	Aguinaldo	Indemnización	IGSS patronal	Total
Gerente General	Q 300,000.00	Q 3,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 38,010.00	Q 416,010.00
Asistencia de Gerencia/Rec.	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 52,561.20
Tota Gerencia	Q 336,000.00	Q 6,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 42,571.20	Q 468,571.20
Auditor Interno	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
Gerente de Mercadeo	Q 186,000.00	Q 3,000.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 23,566.20	Q 259,066.20
Gerente de Logística	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
1 Auxiliar de importaciones	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
1 Jefe de Bodega	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
3 Bodegueros	Q 30,000.00	Q 9,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 3,801.00	Q 50,301.00
Total Logistica	Q 294,000.00	Q 18,000.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 37,249.80	Q 422,749.80
Gerente Financiero	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
Contador General	Q 96,000.00	Q 3,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 135,163.20
2 Auxiliares de Contabilidad	Q 96,000.00	Q 6,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 138,163.20
Total Finanzas	Q 372,000.00	Q 12,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 47,132.40	Q 524,132.40
Gerente de Ventas	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
5 Vendedores	Q 480,000.00	Q 15,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 60,816.00	Q 675,816.00
Total Ventas	Q 720,000.00	Q 18,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 91,224.00	Q 1,009,224.00
Sueldos y Prestaciones 2014	Q 2,148,000.00	Q 60,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 272,151.60	Q 3,017,151.60

NOTA 13 – Capital**La integración al 31/12/2014 es la siguiente:**

La sociedad se constituyó según Escritura Pública No. 190 autorizada por el Notario Lucas Cojulún de fecha 10-Dic-1999

DESCRIPCION	SALDO
1,500 acciones nominativas	15,000
3,500 acciones comunes al portador	35,000
TOTAL	50,000

NOTA 14 – Ingresos de Actividades Ordinarias

La integración al 31/12/2014 es la siguiente:

Presupuesto de Ventas – Método de Factores

	Super Dog 5 lbs		Super Dog 50 lbs		TOTAL	
	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales
Venta Año 2011	7,595,280	10,207,302	4,666,220	4,629,798	12,261,500	14,837,100
Venta Año 2012	9,091,550	12,744,818	4,481,273	4,396,406	13,572,823	17,141,224
Venta Año 2013	8,864,261	12,501,960	6,102,823	5,847,578	14,967,085	18,349,538

	Presupuesto Año 2014					
	Super Dog 5 lbs		Super Dog 50 lbs		TOTAL	
	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales	Lbs	Quetzales
Ventas Año 2013	8,864,261	12,501,960	6,102,823	5,847,578	14,967,085	18,349,538
Factores específicos de ventas					-	-
1 Por insolvencia al cliente "La Barata", no se venderá en 2014	(489,623)	(690,553)	(133,598)	(139,748)	(623,221)	(830,301)
sub total	8,374,639	11,811,407	5,969,225	5,707,830	14,343,864	17,519,237
crecimiento						
2 Crecimiento por la recomendación de influenciadores 5%- Médicos Veterinarios	443,213	625,098	305,141	292,379	748,354	917,477
Sub-total	8,817,852	12,436,505	6,274,367	6,000,209	15,092,218	18,436,714
Fuerzas económicas Generales						
3 Incremento 10% - crecimiento adicional al crecimiento de la categoría total 2012	886,426	1,250,196	610,282	584,758	1,496,708	1,834,954
4 Efectos de Inflación - 4.5% de decrecimiento	(396,803)	(559,643)	(282,346)	(270,009)	(679,150)	(829,652)
Sub-total	9,307,474	13,127,058	6,602,302	6,314,957	15,909,777	19,442,015
Influencia de la Administración						
5 Incremento de 5% de Precios a partir del 1 de enero 2014		656,353		315,748	-	972,101
Presupuesto de Ventas 2014	9,307,474	13,783,411	6,602,302	6,630,705	15,909,777	20,414,116

NOTA 15 – Costos de Distribución**La integración al 31/12/2014 es la siguiente:**

El costo de transportar mercadería a los clientes es Q1.00 por cada bolsa entregada, no importando el tamaño y peso de la bolsa. La negociación se hizo anual. Bolsas 1,993,541= Q1,993,541.00.

Se debe observar el Presupuesto de Gastos de Operación como complemento a esta nota, dicho Presupuesto es parte de la composición del Plan Estratégico de la Empresa.

NOTA 16 – Gastos de Administración**La integración al 31/12/2014 es la siguiente:**

Detalle de Gastos	Mensual	Anual
Alquiler de Oficinas Incluye luz, agua, teléfono y otros	Q 25,000.00	Q 300,000.00
Alquiler de Bodega	Q 75,000.00	Q 900,000.00
Gastos de Representación		
Q1,500 de gasolina por Vendedor	Q 7,500.00	Q 90,000.00
Q1,500 por alimentación por Vendedor	Q 7,500.00	Q 90,000.00
Q 350 por uso de Celular - 15 empleados	Q 5,250.00	Q 63,000.00
Gastos de Publicidad & Estudios de Mercado		
Prensa & Vallas	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Estudios de Mercado	Q 6,000.00	Q 72,000.00
Sueldos y Prestaciones (Anexo 3)	Q 251,429.30	Q 3,017,151.60
TOTAL MENSUAL	Q 382,679.30	Q 4,592,151.60

Anexo 3

DETALLE ANUAL DE SALARIOS Y PRESTACIONES LABORALES ANUAL

Detalle	Sueldo Anual	Bonificación Incentivo	Bono 14	Aguinaldo	Indemnización	IGSS patronal	Total
Gerente General	Q 300,000.00	Q 3,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 38,010.00	Q 416,010.00
Asistencia de Gerencia/Rec.	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 4,561.20	Q 52,561.20
Tota Gerencia	Q 336,000.00	Q 6,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 28,000.00	Q 42,571.20	Q 468,571.20
Auditor Interno	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
Gerente de Mercadeo	Q 186,000.00	Q 3,000.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 23,566.20	Q 259,066.20
Gerente de Logística	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
1 Auxiliar de importaciones	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
1 Jefe de Bodega	Q 42,000.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 5,321.40	Q 60,821.40
3 Bodegueros	Q 30,000.00	Q 9,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 3,801.00	Q 50,301.00
Total Logistica	Q 294,000.00	Q 18,000.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 24,500.00	Q 37,249.80	Q 422,749.80
Gerente Financiero	Q 180,000.00	Q 3,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 22,806.00	Q 250,806.00
Contador General	Q 96,000.00	Q 3,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 135,163.20
2 Auxiliares de Contabilidad	Q 96,000.00	Q 6,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Q 12,163.20	Q 138,163.20
Total Finanzas & Contabilidad	Q 372,000.00	Q 12,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 31,000.00	Q 47,132.40	Q 524,132.40
Gerente de Ventas	Q 240,000.00	Q 3,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 30,408.00	Q 333,408.00
5 Vendedores	Q 480,000.00	Q 15,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 40,000.00	Q 60,816.00	Q 675,816.00
Total Ventas	Q 720,000.00	Q 18,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 91,224.00	Q 1,009,224.00
Sueldos y Prestaciones 2014	Q 2,148,000.00	Q 60,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 179,000.00	Q 272,151.60	Q 3,017,151.60

4.2.11 Informe Gerencial de Auditoria Interna

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Guatemala, 31 de marzo de 2014.

Licenciado
Johann Encantador
Gerente General
Presente

Licenciado Encantador:

En atención a su memorándum de fecha 1 de febrero de 2014, he procedido a efectuar la validación y revisión del plan estratégico 2014 de la empresa Pet Care, S.A.

Al revisar los informes que fueron presentados para la elaboración del Plan Estratégico para el año 2014 de Pet Care, S.A., se observó que presentan la objetividad necesaria y que se utilizaron los procedimientos necesarios para elaborar los Estados Financieros Presupuestados.

Basados en los resultados obtenidos, en mi opinión los Estados Financieros Presupuestados, se encuentran debidamente respaldados por los informes de crecimiento en ventas, estimaciones para el buen manejo de inventario y contratos de servicios relacionados con los gastos operacionales, por lo que se garantiza que dichos Estados Financieros Presupuestados son razonables.

Cualquier aclaración o ampliación sobre el contenido del informe gustosamente la atenderé.

Atentamente,

Lic. Adolfo Rodríguez
Auditor Interno Pet Care, S.A.

CONCLUSIONES

1. El Plan Estratégico es un proceso que combina el conocimiento de profesionales de distintas áreas de responsabilidad y que ayuda a determinar los objetivos de negocio de una Empresa Comercial para un período determinado, el cual debe contar con la supervisión y asesoramiento de un profesional de Contaduría Pública y Auditoría.
2. La elaboración de un Plan Estratégico tiene un orden lógico, la presentación de información de cada área de responsabilidad debe ser oportuna, para que el departamento de Finanzas pueda elaborar Estados Financieros Presupuestados.
3. La elaboración del Plan Estratégico de una Empresa Comercial de Alimento Canino, requiere la identificación de un equipo de trabajo, el cual tendrá la responsabilidad de recopilar la información de las diferentes áreas de trabajo y de integrarla de acuerdo a la necesidad de la planeación.
4. Mediante el trabajo de investigación realizado se confirmó que es necesario elaborar un Plan Estratégico para una empresa Comercializadora de Alimento Canino, ya que éste proporciona Estados Financieros presupuestados que proveerán información para establecer si la empresa presenta problemas de empresa en funcionamiento, si cumple con los requerimientos de crecimiento en ventas para maximizar las ganancias y si cuenta con las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos esperados a corto plazo.

RECOMENDACIONES

1. Debido al gran aporte que implica la elaboración de un Plan Estratégico para una Empresa Comercial, se recomienda que se incluya dentro de la planificación anual de actividades.
2. El Gerente de Presupuestos deberá hacer una planificación anual de la entrega de información por área de responsabilidad para la elaboración del Plan Estratégico y establecer en que momento presentarán los Estados Financieros Presupuestados, para fijar los objetivos finales para un período determinado.
3. Es indispensable seleccionar un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por miembros de todas las áreas de responsabilidad de la empresa. Se recomienda que el líder de dicho equipo sea dedicado a la elaboración de Plan Estratégico.
4. El Auditor Interno, deberá formar parte del equipo de Presupuestos o liderar dicho equipo, si no existiese un Gerente de Presupuestos, para revisar y validar que los informes que corresponda a cada área de responsabilidad (Ventas, Marketing, Logística y Finanzas) estén relacionados entre sí y que aseguran que los Estados Financieros Presupuestados son razonables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**TEXTOS**

1. Amat Salas, Oriol.// COMPRENDER LA CONTABILIDAD Y LAS FINANZAS.// Barcelona, España/ 2000// 280 P.
2. Gay, José María; Amat, Oriol.// POR LA SENDA DE LA NUEVA CONTABILIDAD.// Barcelona, España/ 2008// 1,104 P.
3. Ghiglione, Luis María; Di Lorenzo, Raúl R.; Mayensky, Félix.// PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN.// 1ª. Edición// Buenos Aires, Argentina/ 2004// 128 P.
4. Grupo Océano.// CONTABILIDAD DE GESTIÓN – PRESUPUESTARIA Y DE COSTOS.// Edición Original// España/ 2009 // 994 P.
5. Koontz, Harold.// ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL.// 13ª Edición// China/ 2003// 667 P.
6. Lamattina, Oscar Edmundo.// ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – UN ENFOQUE INTEGRAL.// 1ª. Edición// Buenos Aires, Argentina/ 2006// 296 P.
7. Ostengo, Héctor C.// LLAVE DE NEGOCIOS – UNA INVITACIÓN A LA INVESTIGACIÓN.// 1ª. Edición// Buenos Aires, Argentina/ Marzo 2008// 112 P.
8. Petti, Ana María.// ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.// 3ª. Edición// Buenos Aires, Argentina/ 2007// 184 P.
9. Reiner Alvarado, Nora María.// PRESUPUESTOS – UN ENFOQUE PRÁCTICO DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD.// 2ª Edición// Guatemala/ Agosto 2008// 194 P.

LEGISLACIÓN

10. Congreso de la República de Guatemala - Decreto 295 - Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
11. Congreso de la República de Guatemala - Decreto 1441 - Código de Trabajo de Guatemala.
12. Congreso de la República de Guatemala – Decreto 2-70 - Código de Comercio de Guatemala.
13. Congreso de la República de Guatemala - Decreto 27-92 - Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA.
14. Congreso de la República de Guatemala – Decreto 36-98 – Ley de Sanidad Vegetal y Animal.
15. Congreso de la República de Guatemala – Decreto 73-2008 - Ley del Impuesto de Solidaridad.
16. Congreso de la República de Guatemala – Decreto 10-2012 - Ley de Actualización Tributaria.

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

17. Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1) – Estados Financieros
18. Norma Internacional de Contabilidad N° 7 (NIC 7) – Estado de Flujos de Efectivo

PÁGINAS DE INTERNET

19. <http://es.wikipedia.org>
20. <http://www.mascotaspi.com/alimentacion.html>
21. <http://www.nutrimientospurina.com.gt/Screens/HistoriaPurinaGt.aspx>