

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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD
PRIVADA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

LIC. VICTOR HUGO HERNÁNDEZ BARCO

GUATEMALA, ABRIL DE 2018.

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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD
PRIVADA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias”, actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESOR:

LIC. MBA JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR:

LIC. VICTOR HUGO HERNÁNDEZ BARCO

GUATEMALA, ABRIL DE 2018.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla

Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín

Secretario: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda

Vocal I: MSc. Armando Melgar Retolaza



ACTA No. 90-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **8 de noviembre** de 2017, a las **16:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Víctor Hugo Hernández Barco**, carné No. **200213696**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los ocho días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.



Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Secretario



MSc. Armando Melgar Retolaza
Vocal I



Lic. Víctor Hugo Hernández Barco
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Victor Hugo Hernández Barco, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de enero de 2018.

(f)


Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

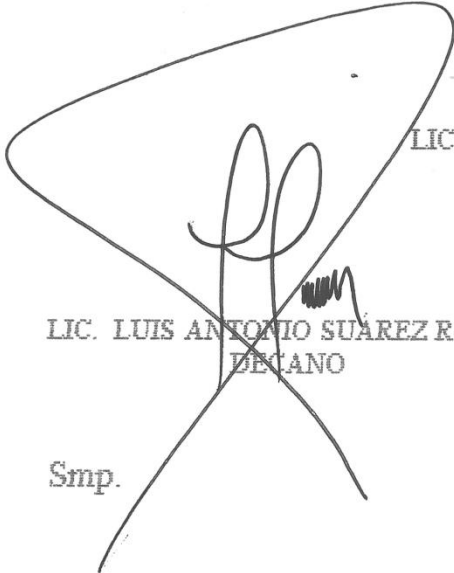
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de febrero de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 90-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado VICTOR HUGO HERNÁNDEZ BARCO, autorizándose su impresión.


Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A Dios** Por regalarme vida, fortaleza y motivación necesaria.
- A mis padres** Héctor Abel (†) y Ena Crimilda, por los invaluable sacrificios hechos para darnos educación y principios éticos.
- A mi esposa** Gimena Crespo, mi mejor amiga y leal compañera, por su amor y apoyo incondicional.
- A mis hermanos** Jiovany, Mynor, Henry y Edwin, por su cariño inquebrantable.
- A todos mis familiares** Por sus bendiciones y apoyo incondicional.
- A mis catedráticos** Lic. MBA Juan Carlos González por su valiosa asesoría, y al resto de catedráticos y autoridades de la Escuela de Estudios de Posgrado, por su colaboración a la sociedad en la formación de mejores profesionales y ciudadanos.
- A la Universidad de San Carlos** Por abrir sus puertas a una población deseosa de conocimiento y que busca hacer de esta una mejor sociedad.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Estudios de la seguridad privada en América Latina	1
1.2 La seguridad privada en Guatemala	2
1.3 Reseña histórica del estudio de los presupuestos.....	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Seguridad privada.....	7
2.1.1 Importancia de la seguridad privada.....	8
2.1.2 Tipos de servicios de seguridad privada.....	8
2.1.3 Clasificación de agentes de seguridad	9
2.1.4 Regulación de los servicios de seguridad privada	10
2.2 Administración financiera.....	10
2.3 Presupuestos.....	11
2.3.1 Objetivos de los presupuestos.....	12
2.3.2 Clasificación de los presupuestos.....	13
2.3.3 Etapas del proceso presupuestario	17
2.3.4 Presupuesto base cero	18
2.3.5 Proceso del presupuesto operativo en empresas de servicios	19
2.3.6 Proceso del presupuesto financiero.....	23
2.3.7 Control de la ejecución presupuestaria.....	26
2.4 Análisis financiero	29
2.4.1 Los estados financieros y el análisis horizontal y vertical	29
2.4.2 Razones financieras para analizar la liquidez y endeudamiento	31
3. METODOLOGÍA	35
3.1 Definición del problema	35
3.2 Delimitación del problema.....	37
3.3 Objetivos.....	37
3.3.1 Objetivo general.....	37

3.3.2	Objetivos específicos	38
3.4	Hipótesis	38
3.4.1	Variable independiente	38
3.4.2	Variabes dependientes	39
3.5	Método científico.....	39
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	39
3.6.1	Técnicas de investigación documental	39
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	40
4.	ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA	41
4.1	Información disponible por el período 2015	42
4.1.1	Presupuesto para el período 2015.....	43
4.1.2	Resultados reales del período 2015	44
4.1.3	Flujo de efectivo real del período 2015.....	48
4.1.4	Balance general real del período 2015	49
4.1.5	Análisis de liquidez y endeudamiento período 2015.....	50
4.2	Preparación del presupuesto para el período 2016	53
4.2.1	Presupuesto operativo para el período 2016	55
4.2.2	Presupuesto financiero para el período 2016	66
4.2.3	Resultados operativos reales en el período 2016.....	69
4.2.4	Resultados financieros reales en el período 2016	76
4.2.5	Análisis de liquidez y endeudamiento período 2016.....	78
4.3	Resultados reales período 2017	80
4.3.1	Resultados operativos reales en el período 2017	80
4.3.2	Resultados financieros reales en el período 2017	81
4.3.3	Análisis de liquidez y endeudamiento período 2017	83
5.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y	

	FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA	86
5.1	Comparativo de resultados operativos reales	86
5.2	Comparativo de flujos de efectivo reales	92
5.3	Comparativo de balances de situación reales	94
5.4	Comparativo del análisis de liquidez y endeudamiento	96
5.4.1	Razones de liquidez.....	96
5.4.2	Razones de endeudamiento	97
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	101
	REFERENCIAS	102
	ÍNDICE DE TABLAS	104
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	105

RESUMEN

El sector de seguridad privada ha tenido un desarrollo significativo en los últimos años, debido a la importancia que para el gobierno guatemalteco representa, se decretó en 2010 la Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada, y se creó la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada para la supervisión y fiscalización de las empresas y personas autorizadas para prestar servicios de seguridad privada.

Se identifica que la muestra seleccionada no ha cumplido con los resultados operativos esperados, ha tenido falta de liquidez, lo que no le ha permitido cumplir oportunamente los compromisos adquiridos con proveedores, acreedores y personal de la empresa, y no cuenta con respaldo de un control adecuado en el manejo de los presupuestos. Se propone el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en las empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala, definiendo el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, el control y mejoramiento de la liquidez y la reducción del nivel de endeudamiento.

En esta investigación se utilizó una muestra de caso tipo; Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) indican que esta muestra se puede manejar en estudios “donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p.397) De ahí que el análisis se realizó en una empresa ubicada en el municipio de Guatemala, que se dedica a prestar servicios de seguridad privada, como caso representativo del sector de empresas de seguridad privada que tienen más de 500 guardias acreditados por la Dirección encargada de su vigilancia, con la información financiera de 2015, 2016 y 2017.

Se trabajó en la administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas, aplicado en la muestra de caso-tipo para el período 2016 y 2017, lo

cual incidió de forma positiva en el control y evaluación de la ejecución presupuestaria, logrando mejorar el margen de ganancia bruta; se logró controlar y mejorar la liquidez, cumpliendo con las obligaciones presupuestadas, principalmente con la deuda a entidades relacionadas, donde se logró abonar durante los dos períodos, el equivalente a la cantidad presupuestada.

El control eficiente de la ejecución presupuestaria, así como una evaluación oportuna por medio los procedimientos y reportes establecidos en la planificación, permitió aplicar las medidas correctivas necesarias en la operación, reflejado en el margen de ganancia bruta obtenido en 2016 de 16.7%, y en 2017 de 17.8% acordes a las metas establecidas de 17% y 18% respectivamente.

Se elaboró el presupuesto de efectivo por períodos, basado en las operaciones presupuestadas, así como en las políticas de cobros y pagos. Este presupuesto, junto a un control eficiente de la ejecución, permitió mejorar la liquidez, además, determinar de forma correcta esta liquidez en los períodos necesarios para la toma de decisiones; el resultado fue un saldo final de efectivo de Q3,213,277 en 2017, donde se cumplió con todas sus obligaciones presupuestadas, mientras que en 2015 finalizó con Q247,608, y la razón de liquidez logró mejorar de 2.06 al cierre 2015, a una razón de 2.54 al cierre de 2017.

Se redujo la razón de endeudamiento de 0.79 en 2015 a 0.67 en 2016, y a 0.53 en 2017, motivado principalmente por la reducción de Q1,200,000 anuales en el préstamo con entidades relacionadas, a las cuales la muestra de caso-tipo no había podido hacer abonos en los últimos tres años; lo anterior, logrado en primera instancia a la ejecución eficiente de una planificación presupuestaria que incluyó dentro de sus objetivos, el pago mensual de la deuda, y que el margen de utilidad obtenido permitió cubrir las obligaciones.

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector de seguridad privada en Guatemala, cumplen una función complementaria, de manera indirecta, a la obligación del gobierno de brindar seguridad, lo que a la vez representa un mercado atractivo para la iniciativa privada, la cual debe acogerse a todas las regulaciones establecidas en Guatemala, para poder operar como empresa de seguridad privada. Se identifica en la muestra del sector el incumplimiento en los resultados operativos esperados, la falta de liquidez que no le permite cumplir oportunamente con sus obligaciones, y la falta de respaldo sobre controles presupuestarios.

Se plantea como objetivo general de esta investigación, evaluar la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala, para analizar su incidencia en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio, y en el nivel de endeudamiento. Los objetivos específicos de la investigación son: establecer el procedimiento y los reportes necesarios que incidan en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, para que los resultados obtenidos sean acordes a metas establecidas al inicio del período por la administración; definir los controles necesarios para la correcta determinación y mejoramiento de la liquidez, para lograr el cumplimiento oportuno de las obligaciones contraídas; y determinar una planificación presupuestaria que llevada a la práctica incida directamente en la reducción del nivel de endeudamiento, para una mejor posición financiera.

La hipótesis planteada define que: la adecuada administración del presupuesto operativo y financiero, puede incidir en un control y evaluación eficiente de la ejecución del presupuesto, en el control y mejoramiento de la liquidez del negocio, y en la reducción del nivel de endeudamiento en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

El contenido de la tesis está conformado por cinco capítulos, el primero aborda los antecedentes que exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación, relacionada con el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, y con el sector de empresas de seguridad privada. El segundo capítulo contiene el marco teórico y principales enfoques relacionados con el sector de empresas de seguridad privada en Guatemala, y con el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero.

El tercer capítulo expone la metodología utilizada para resolver el problema de investigación, donde se utilizó una muestra de caso tipo. En el desarrollo del capítulo se presenta la definición del problema, la delimitación, el objetivo general y objetivos específicos, así como la hipótesis, la especificación de las variables, los métodos y técnicas de investigación aplicadas.

Se desarrolla en el capítulo cuatro el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala, en donde se presenta inicialmente la información de la muestra de caso tipo, para el período 2015, y en donde los resultados fueron proyectados y ajustados de manera arbitraria, sin mantener controles de seguimiento adecuados; posteriormente, se desarrolla el presupuesto 2016, aplicando técnicas de administración financiera en todas sus etapas, y para poder evaluar la incidencia de la aplicación de estas técnicas, se presentan los resultados ejecutados de 2016 y 2017.

En el capítulo cinco se hace el análisis de los resultados obtenidos en 2015 comparados con los obtenidos en 2016 y 2017, tanto en la información de los resultados operativos como de los resultados financieros. Por último se presentan las conclusiones derivadas de la investigación y las respectivas recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado, exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación, relacionada con el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

1.1 Estudios de la seguridad privada en América Latina

Algunos estudios se han realizado a nivel latinoamericano, relacionados con el análisis del negocio de las empresas de seguridad, entre ellos se puede mencionar el estudio realizado por Figueroa, J. y Minay, S. (2009) para el Centro de Investigación Periodística en Chile, donde señalan como datos importantes, que en ese país hay tres veces más guardias de seguridad y vigilantes privados que policías, y es la seguridad privada uno de los sectores más lucrativos del país. Indican que en ese país, en casi 30 años la cantidad de empresas dedicadas a la seguridad privada, creció en más de un quinientos por ciento; los guardias, que no portan armamento, y vigilantes privados, que si portan armamento, triplicaron la dotación de los policías, convirtiéndose en un negocio millonario.

En el estudio hecho por el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2011), se menciona la importancia de analizar el rol de los agentes de seguridad privada, en especial a los que se les permite portar arma de fuego u otros artículos de defensa; estos agentes están facultados para prevenir o repeler amenazas o ataques en un espacio determinado, a los bienes para cuya protección han sido contratados; dentro de ese espacio cumplen un rol complementario a las fuerzas de seguridad estatales, por lo que se reconoce que el uso legítimo de la fuerza ha dejado de ser monopolio del Estado, existiendo delegación en entidades privadas con carácter comercial. Corresponde al Estado la responsabilidad de regular todos los servicios asociados a mantener el orden, y a precisar los principios que deben regir esta función en una sociedad democrática. Los mecanismos que utiliza el

mercado de seguridad y su expansión depende del comportamiento del sistema de regulación del Estado.

Muñoz (2011) realizó en Costa Rica un estudio sobre el Estado y la seguridad privada en ese país, donde analiza las variantes en el modelo de seguridad, una visualización entre el Estado y las empresas privadas en el contexto de la globalización y estudia el vínculo entre las empresas de seguridad privadas y el Estado. Señala entre sus principales conclusiones que el Estado costarricense se ha convertido en un atractivo mercado para la seguridad privada, ya que aparte de la fuerza pública, existe una gran cantidad de empresas privadas que ofrecen sus servicios de protección a particulares y al propio Estado, que se ha ido convirtiendo en su principal cliente.

1.2 La seguridad privada en Guatemala

La Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP, 2016) indica que en Guatemala, en la época de la colonia y en el primer siglo de vida independiente, las haciendas y propiedades rurales contaban con grupos de personas armadas o grupos que, con o sin entrenamiento, respondían por la fuerza ante alguna agresión externa; estos grupos eran controlados por los propietarios y hacendados y en ocasiones auxiliaban a la fuerza pública. Fue con la modernización del Estado, a raíz de las revoluciones de 1871 y 1944, que creció la profesionalización de la fuerza pública, pero principalmente en las fuerzas militares, el proceso de profesionalización de la policía fue más lento por lo que se mantuvo el sistema de vigilantes y pistoleros, especialmente en propiedades rurales.

Hasta los años 60, la seguridad privada había estado limitada a servicios de guardianía y escoltas, con un uso de armas de fuego en estas funciones limitado, luego las empresas privadas influidas por técnicos extranjeros difundieron el uso de alarmas y guardia armada de reacción, comenzando a denominarse policía

privada. Desde el año 1970 se regularon los servicios de seguridad privada en Guatemala, con el Decreto 73-70 del Congreso de la República, Ley de Policías Particulares, donde las características y funcionamiento de las empresas de seguridad privada fueron en este contexto muy similar a la institución policial gubernamental. Luego en 1979 se promulgó el Decreto 19-79 del Congreso de la República, Ley de los Cuerpos de Seguridad de las Entidades Bancarias Estatales y Privadas, que entró a regular aspectos particulares de este campo de actividad. (DIGESSP, 2016)

Estas normativas con el paso del tiempo fueron superadas por la realidad social e institucional del país, en 1997 cuando se promulgó el Decreto 11-97 Ley de la Policía Nacional Civil, se actualizó la denominación de los cuerpos de seguridad privada, donde dejan de ser llamados policías, en el entendido que esta categoría corresponde únicamente a la esfera pública. En esta época se dio crecimiento del número de empresas que brindaban estos servicios, pero el control del Estado sobre ellas era débil; esta situación permitió prácticas irregulares y competencia desleal en el sector de seguridad privada, también las personas que contrataban los servicios no quedaban satisfechas con el servicio contratado según sus expectativas. (DIGESSP, 2016)

Posteriormente, en noviembre 2010, el Congreso de la República aprobó el Decreto 52-2010, Ley que Regula los Servicios de Seguridad Privada. Esta ley fue publicada en diciembre del mismo año y entró en vigencia en mayo de 2011. El decreto 52-2010 provee una serie de definiciones y categorizaciones, y establece las contravenciones a la Ley y sanciones correspondientes, crea también la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, la cual tiene a su cargo la supervisión y fiscalización de las empresas y personas individuales que sean autorizadas por la misma, para prestar servicios de seguridad privada. Para cumplir con esta supervisión y fiscalización, la Dirección se debe apoyar en la Policía Nacional Civil. (DIGESSP, 2016)

Esta ley en materia de seguridad privada se complementa con otras leyes, como la Ley de Armas y Municiones, decreto 15-2009, la cual incorporó nuevas obligaciones a las empresas en lo relacionado a la tenencia y portación de armas de fuego. La entrada en vigencia de la nueva ley que regula los servicios de seguridad privada, obliga a las empresas y personas individuales a enmarcar su actuación dentro de la misma, lo cual significa un esfuerzo, tanto de las empresas, como de la misma Dirección General de Servicios de Seguridad Privada. (DIGESSP, 2016)

Calderón (2011) realizó, para el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, el Diagnóstico de la Policía Nacional Civil y las empresas de seguridad privada de Guatemala, en el cual identifica algunas de las debilidades tanto de la policía que proporciona el Estado, como en las empresas de seguridad privada. Las principales debilidades en la Policía Nacional Civil que se detectaron en el diagnóstico son las debilidades en los controles internos, y la falta de personal capacitado; por el lado de la seguridad privada en Guatemala, la principal debilidad detectada en el diagnóstico es el bajo nivel educativo de los guardias y agentes de seguridad.

Ávila (2010) concluye en su trabajo sobre el análisis legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca, que el clima de violencia imperante en Guatemala, ha promovido el nacimiento de varias empresas de seguridad privada, en algunos casos con mejor armamento y tecnología que las fuerzas públicas, pero con personal poco capacitado para el servicio de seguridad. Indica también que varias de estas empresas de seguridad privada no cumplen con todos los requisitos legales correspondientes para su funcionamiento.

El sector de seguridad privada enfrenta actualmente uno de los momentos decisivos de su historia, debido a las regulaciones contenidas en el Decreto 52-2010, que son regulaciones semejantes a las que tienen otros países, en su mayoría, parámetros de competitividad, lo que obligará a las empresas de este sector a su profesionalización, modernización y evolución, o a su salida del mercado, siendo eventualmente sustituidas por franquicias que observen altos grados de eficiencia. (DIGESSP, 2016)

1.3 Reseña histórica del estudio de los presupuestos

La palabra presupuesto, desde el punto de vista técnico se deriva del francés antiguo, en el que significaba bougette o bolsa; esta acepción intentó perfeccionarse en el sistema inglés mediante la conformación del término budget, y que en el idioma español recibe la denominación de presupuesto. (Cárdenas, 2008)

Desde las primeras civilizaciones se realizaron actividades que tenían implícita la actitud de presupuestar; imperios como el babilónico, el egipcio y el griego, planeaban actividades según los cambios de clima, aprovechando las épocas lluviosas para asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, hasta el siglo XVIII se comienza a utilizar como herramienta en el sector público británico. (Burbano, 2011)

Entre los años 1820 y 1821, Francia primero y posteriormente Estados Unidos, adoptan el presupuesto como elemento de control del gasto público. Entre 1912 y 1925, pasada la Primera Guerra Mundial, el sector privado nota los beneficios de la utilización del presupuesto y lo empieza a aplicar para controlar los gastos. El crecimiento de las empresas industriales es importante y se proponen métodos para una adecuada planeación empresarial, apareciendo sistemas de costeo estándar, que llevan a las empresas a establecer la necesidad de realizar y

analizar presupuestos previos a la toma de decisiones. (Díaz, Parra y López, 2012)

En ese período, en las empresas privadas se habla de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional. La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. En 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar; con esto se genera un período de análisis y entendimiento profundos de los costos, promoviendo la necesidad de presupuestar, programar y fomentar el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación de los costos. (Burbano, 2011)

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como planeación por programas y presupuestos. En 1970 surge la proyección estadística de estados financieros, así como el sistema base cero. (Díaz et al., 2012)

Actualmente, el presupuesto se considera la herramienta de gestión por excelencia, el cual ayuda a determinar las áreas fuertes y débiles de las empresas. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. (Cárdenas, 2008)

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales, utilizados para fundamentar la investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

2.1 Seguridad privada

Según el programa de capacitación de agentes de seguridad privada de la Dirección de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP, 2016), las fuerzas públicas del orden, no son suficientes para proveer a la población de la tranquilidad ante la incertidumbre del diario vivir. Cuando se tiene tal percepción y los recursos necesarios para adquirir servicios suplementarios, los particulares recurren a servicios de protección, que se interpongan entre ellos y sus amenazas, de modo que se reduzca al mínimo la probabilidad de un incidente que comprometa su integridad física, la de los suyos y la de sus bienes. Esta protección o vigilancia es la interposición de un agente o dispositivo entre la amenaza y el usuario o sus bienes.

Dicha necesidad se satisface a través de la seguridad privada, la cual se define como la “función organizada que prestan personas individuales o jurídicas para proteger a las personas, bienes, valores y patrimonio de particulares e instituciones, para garantizar el normal desarrollo de las actividades lícitas llevadas a cabo en el ámbito privado y público.” (Congreso de la República de Guatemala, 2011, p.14)

Los agentes de seguridad privada han existido desde hace mucho tiempo, pero es reciente su crecimiento y diversificación. Una serie de servicios que antes eran prestados por agentes de seguridad pública, se ha extendido a agentes privados, pero se identifica una deficiencia en el acompañamiento de las regulaciones, controles y limitaciones en este sector privado, por lo que las normas que aplican

a la seguridad pública han implicado un grado de responsabilidad distinto al que se exige a un guardia o vigilante privado, aunque lleguen a cumplir una función similar. (Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, 2011)

2.1.1 Importancia de la seguridad privada

La seguridad privada tiene un papel importante en la sociedad, derivado de los altos índices de criminalidad que el Estado no logra controlar. En el Programa de capacitación de agentes de seguridad privada de la Dirección de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP, 2016) se resalta: que la función principal de la seguridad privada es la provisión de servicios de protección y vigilancia complementarias y suplementarias a los particulares que puedan pagar por estos servicios, para reducir los temores de ver comprometida la integridad física de los usuarios y garantizar la preservación de sus bienes.

Al año 2006 eran ya 140 empresas autorizadas para prestar el servicio de seguridad privada, las cuales, en un cálculo conservador, utilizan los servicios de unos 45 mil guardias aproximadamente. (DIGESSP, 2016) Del cálculo anterior, se puede entender la importancia de este sector, adicional a la fuente de trabajo que representa para la sociedad.

2.1.2 Tipos de servicios de seguridad privada

El Congreso de la República de Guatemala (2011), a través de la ley que regula los servicios de seguridad privada, indica que los prestadores de servicios de seguridad privada, podrán brindar uno o más de los servicios siguientes: vigilancia o custodia, protección y defensa de personas y bienes muebles e inmuebles; vigilancia o custodia, protección y defensa en el transporte de personas y bienes, por vía terrestre, aérea, fluvial o marítima; vigilancia, custodia y prevención que se preste con recurso humano o vehículos patrulla, en áreas específicas para las cuales hayan sido contratados sus servicios; instalación de centrales para la recepción, verificación y transmisión de las señales de alarma y su comunicación a

las instituciones de seguridad pública, así como prestación de servicios de respuesta; planificación y asesoramiento en las actividades de seguridad contempladas en esta Ley; instalación y monitoreo de dispositivos electrónicos satelitales o de posicionamiento global, o tecnología para la protección de personas y bienes; realizar las funciones de investigación de hechos en el ámbito privado, con el objeto de obtener y aportar información sobre conductas o actos privados; reclutamiento, capacitación, evaluación y selección de recursos humanos para la prestación de servicios de seguridad privada; y otros servicios relacionados estrictamente con la seguridad privada y que cumplan con las formalidades de la presente Ley. La prestación de servicios de seguridad privada en ningún caso podrá invadir el ámbito de acción de las instituciones del Estado encargadas de la seguridad.

2.1.3 Clasificación de agentes de seguridad

En cuanto a la clasificación de los agentes de seguridad privada la Ley que regula los servicios de seguridad privada (Congreso de la República de Guatemala, 2011), muestra los siguientes tipos: vigilantes: son personas debidamente uniformadas, con identificación visible y certificada para brindar servicios de vigilancia privada, dentro de algún lugar y sin el uso de armas de fuego; guardias y guardias para propiedades rústicas: son personas debidamente uniformadas, con identificación visible, y certificadas para brindar vigilancia y protección en el interior de algún lugar o en vehículos de transporte de valores o mercancías y protección de personas, portando el equipo de defensa y las armas de fuego aprobadas; escoltas privados: son personas individuales o trabajadores de empresas de seguridad privada certificadas para brindar vigilancia, protección y custodia de personas, podrán portar el equipo de defensa o armas de fuego debidamente autorizadas; investigadores privados: son personas capacitadas y certificadas que prestan servicios de investigación de carácter estrictamente privado.

2.1.4 Regulación de los servicios de seguridad privada

En el tema de legislación específica para este sector, las empresas de seguridad privada se deben regir a los lineamientos de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP), según lo establecido en el Decreto 52-2010, Ley que regula los servicios de seguridad privada, su reglamento de la Ley, Acuerdo Gubernativo 417-2013, y también a lo dispuesto por la Dirección General de Armas y Municiones (DIGECAM), según el Decreto 15-2009, Ley de armas y municiones, y su reglamento. (DIGESSP, 2016)

2.2 Administración financiera

Las finanzas se definen como el arte o ciencia de administrar el dinero, en el contexto empresarial, las finanzas implican decisiones sobre cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener utilidad y como reinvertir las ganancias o distribuirlas entre los inversionistas. (Gitman y Zutter, 2012)

Por su parte Besley y Brigham (2009) mencionan que la administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo; estas decisiones van desde ampliar la planta, emitir títulos o bien decidir sobre términos de crédito para los clientes, inventario que se debe manejar, efectivo que debe tener disponible, análisis de fusiones, reinversiones, pago de dividendos, entre muchas otras.

Gitman y Zutter (2012) indican que la meta primordial de los administradores es maximizar la riqueza de los accionistas, que es lo mismo que maximizar el valor de la empresa, lo que significa que solo se debe emprender actividades que incremente el precio de las acciones, para ello el administrador debe evaluar el rendimiento de la operación y el riesgo asociado.

2.3 Presupuestos

El presupuesto es un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, que necesita además de un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y acercada a la realidad. Constituye una herramienta útil para la administración, al establecer metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, con el objetivo de incrementar el valor de la empresa. (Díaz et al., 2012)

Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005) indican en su trabajo que la planificación y control integral de utilidades se percibe como un proceso con el fin de ayudar a la administración a realizar eficazmente las fases más importantes de las funciones de planificar y administrar. En su modelo los autores presentan el proceso de planificación y control de utilidades con las siguientes etapas o fases: desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa, especificación de las metas de la compañía, desarrollo de un plan estratégico de utilidades de largo alcance, especificación de un plan táctico de utilidades de corto plazo, establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño y el desarrollo de procedimientos de seguimiento.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye una de las claves del éxito de una empresa, ya que, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, desde la perspectiva financiera, la administración tendrá sólo una idea vaga respecto a dónde se dirige la compañía, siendo el sistema presupuestal un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos. (Cárdenas, 2008)

Por su parte Burbano (2011) destaca la importancia de la existencia de información histórica como fuente importante para efectuar los pronósticos,

aunque no implica necesariamente que los hechos del pasado tiendan a repetirse. Además, menciona que el presupuesto es el cimiento de los estados financieros proyectados y la base de la toma de decisiones, al prever las condiciones económicas de la empresa.

Para alcanzar el éxito en el proceso de presupuesto, es recomendable que la empresa tenga un avance en aspectos administrativos que permitan estandarizar algunos procesos, de manera que se garantice que la información proporcionada por las diferentes dependencias, secciones o departamentos de la empresa, sea oportuna y confiable. (Díaz et al., 2012)

2.3.1 Objetivos de los presupuestos

Muchos autores concuerdan, aunque lo describan de maneras distintas, en los objetivos principales de tener implementando el proceso de presupuestos en las empresas, Díaz et al. (2012) mencionan los objetivos que los presupuestos buscan alcanzar:

Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos; recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto; obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal; evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas. (p.7)

Por su parte Cárdenas (2008) categoriza los objetivos de los presupuestos de la siguiente manera: de prevención, consiste en estimar todos los elementos

necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto; de planeación, sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables; de organización, conlleva establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia, de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general; de coordinación e integración, consiste en determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones; de dirección, al ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos; de control, al establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales, con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal.

En la opinión del autor, se considera que los objetivos de los presupuestos pueden resumirse en: planear, según los objetivos alcanzables de la empresa, las actividades de las distintas secciones o departamentos; controlar y dirigir la ejecución de las actividades de la empresa con base en los planes establecidos; y evaluar las variaciones entre el presupuesto y los resultados reales de la ejecución para toma de decisiones.

2.3.2 Clasificación de los presupuestos

Distintos autores coinciden en los puntos de vista para clasificar los presupuestos, desde los diferentes enfoques que se le pueden dar, consultando autores como Burbano (2011), Cárdenas (2008), y Díaz et al. (2012), se presentan las siguientes clasificaciones: según la flexibilidad: rígidos o fijos, flexibles o variables; según el período de tiempo que cubre: a corto plazo y a largo plazo; según el sector en el que se utiliza: públicos y privados; según el campo de aplicación: operativo y financiero; presupuesto base cero; y presupuesto maestro.

Respecto a la flexibilidad, los presupuestos rígidos o fijos “se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado” (Burbano, 2011, p. 18), y los presupuestos flexibles o variables permiten ajustes para adaptarse a las circunstancias.

Díaz et al. (2012) indica que según el período de tiempo que cubren los presupuestos, se clasifican en presupuesto a corto plazo y a largo plazo, el presupuesto a corto plazo corresponde a un período de un año, mientras que el presupuesto a largo plazo corresponde a períodos mayores de un año, generalmente para proyectos de inversión.

Según el sector en el que se utilizan los presupuestos pueden ser públicos y privados, respecto a los presupuestos públicos; Cárdenas (2008) menciona que son utilizados por los gobiernos, organismos públicos, etc., donde se realiza una estimación de los gastos por la atención de las necesidades de los gobiernos y la forma de cubrirlos, mientras que los presupuestos privados son los utilizados por las empresas privadas, estimando primero sus ingresos para luego estimar los gastos necesarios.

a. Presupuesto operativo

Respecto al campo de aplicación, el presupuesto operativo incluye el presupuesto de todas las actividades operativas de una empresa para un período determinado. Cárdenas (2008) menciona que debe ser separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área y en él se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos determinando las utilidades futuras posibles.

Welsch et al. (2005) hace la aclaración que la planificación y control de utilidades puede adaptarse a cualquier tipo de organización, sean estas lucrativas o no lucrativas, de servicios o manufacturares, pequeñas o grandes, por lo que no se

puede tener un sistema único de planificación y control de utilidades para todas las empresas; este debe desarrollarse específicamente para la organización en particular de que se trate. Por lo anterior, en el presupuesto operativo aplicado a empresas comercial o de servicios, no sería igual al de una empresa fabricante, en la empresa fabricante el presupuesto operativo incluiría por ejemplo, el presupuesto de producción, materias primas, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación; en su lugar para la empresa comercial podría incluir el presupuesto de inventarios y presupuesto de compras, y en lo que refiere a el costo del trabajo de los empleados, este se clasificaría dentro del presupuesto de gastos de operación.

b. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero es utilizado para plantear la estructura financiera de la empresa, es decir, la combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, de acuerdo a las necesidades de capital de trabajo, origen y aplicación de fondos, flujo de caja y necesidades de nuevos créditos, amortización parcial o total de créditos bancarios y nuevas aportaciones de capital. (Cárdenas, 2008)

Se distingue dentro de los presupuestos financieros, el presupuesto de capital y el de tesorería. El presupuesto de tesorería también denominado presupuesto de caja o de efectivo, consolida las transacciones relacionadas con las entradas y salidas de fondos, formulando estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. (Burbano, 2011)

c. Presupuesto de capital

Cárdenas (2008) describe el presupuesto de capital como la herramienta que incluye todos los proyectos de inversión y los proyectos ya aprobados, basándose en decisiones con efecto a largo plazo. Por su parte Burbano (2011) también menciona al respecto que en este tipo de presupuestos, por el período que

cubren, se debe incorporar las tendencias inflacionarias, pero no un índice universal de incremento de precios a todos los activos fijos, en cambio utilizar coeficientes de inflación específicos atribuibles por categoría, además de considerar factores como el tipo de cambio cuando los pagos se deban hacer en moneda extranjera.

d. Presupuesto maestro o integral

Según Cárdenas (2008), el presupuesto maestro representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un período contable subsiguiente. Cubre objetivos a largo plazo, mostrando metas de utilidades a corto, mediano y largo plazos, así como expansiones proyectadas en bienes de capital. Este presupuesto da una proyección de todas las transacciones de un período futuro, a través de estados proyectados, balance general, estado de resultados de origen y aplicación de recursos, gráfica de punto de equilibrio, así como el presupuesto de capital relacionado con la adquisición de activos fijos.

Burbano (2011) describe al presupuesto maestro como el proceso presupuestal que inicia con los planes y objetivos de la administración para los períodos siguientes, o bien sólo para un período siguiente en algunos casos. Su preparación va desde los planes estratégicos y objetivos, hasta la proyección de utilidades y de estados financieros.

Cárdenas (2008) considera que:

Es necesario comenzar por un período de tres meses que involucre los presupuestos de operación, financiero y, en su caso, el de capital, los cuales deben actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita, en el corto plazo, efectuar proyecciones a mediano y largo plazos hasta lograr las metas y objetivos de planeación que persigue el presupuesto maestro. (p. 4)

2.3.3 Etapas del proceso presupuestario

Welsch et al. (2005) presentan una serie de fases secuenciales del proceso de planificación y control del presupuesto, las cuales integran las funciones administrativas de planificar, dirigir y controlar. Estas fases, desde un punto de vista de presupuesto integral, son: identificar y evaluar variables externas pertinentes, desarrollar los objetivos del negocio y las metas específicas de la empresa, definir las estrategias, especificar los lineamientos de la planificación, desarrollar y evaluar planes de proyectos, desarrollar el plan estratégico y plan táctico de utilidades, ejecutar las actividades, preparar informes de desempeño y dar seguimiento proveyendo retroalimentación.

Las fases que propone Welsch et al. (2005) pueden encontrarse de manera resumida en las cinco etapas que propone Burbano (2011), que son: preiniciación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación.

Las fases iniciales de planificación, lo que Burbano (2011) define como preiniciación, es donde se evalúan los resultados de períodos anteriores, se analizan tendencias de indicadores como ventas, costos, márgenes de utilidad, participación de mercado, entre otros; se evalúan los factores externos no controlados por la administración, se estudia el comportamiento de la empresa y se define los objetivos, estrategias y políticas, todos estos planes se someten a aprobación de la gerencia.

En la etapa de elaboración propia del presupuesto, los planes ya aprobados son convertidos a cifras monetarias en términos presupuestales. “El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo” (Burbano, 2011, p. 42).

La etapa de ejecución “está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo a los planes y metas trazados” (Cárdenas, 2008, p. 7). La ejecución presupuestaria es la puesta en marcha de los planes, con el interés en alcanzar los objetivos establecidos, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de colaborar con las jefaturas, con el fin de lograr dichos objetivos. (Burbano, 2011)

En la etapa de control se preparan los informes de ejecución del presupuesto, comparando lo real con lo presupuestado, se analizan y explican las razones de las desviaciones y se implementan correctivos o modifica el presupuesto cuando así lo amerite, por ejemplo por cambios relevantes en las tasas de interés o coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones. (Burbano, 2011)

Por último, Burbano (2011) concluye con la etapa de evaluación, la cual se realiza al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, a través de un informe de resultados obtenidos, con las variaciones y el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales, se analizan las fallas y se reconocen los logros.

2.3.4 Presupuesto base cero

El presupuesto base cero es una técnica conforme a la cual el presupuesto se elabora sobre la premisa, de que cada actividad considerada en el presupuesto debe ser plenamente justificada. Una forma de hacerlo es establecer cada una de las actividades como se hacen actualmente, luego analizar qué pasaría si se elimina, qué impacto tendría, con ello se justificaría su existencia, luego puede evaluarse el impacto que tendría reducir la función a un nivel inferior de servicio o realizarla de una manera diferente con un menor costo, evaluar alternativas. (Welsch et al., 2005)

Esta herramienta es una técnica presupuestal por medio de la cual cada año se reevalúan todos los programas y gastos, planeando el futuro con plena conciencia de la importancia de cada partida y de que su importe debe estar soportado y justificado de manera íntegra. (Cárdenas, 2008)

2.3.5 Proceso del presupuesto operativo en empresas de servicios

El presupuesto operativo, como se menciona anteriormente, incluye el presupuesto de todas las actividades operativas de una empresa para un período determinado (Cárdenas, 2008). Generalmente en su proceso el presupuesto operativo es visualizado como un presupuesto aplicable únicamente a empresas fabricantes, principalmente porque se utilizan sistemas estandarizados como base para su elaboración, pero con el conocimiento necesario de la metodología de presupuestos y el conocimiento del negocio de que se trate; siempre es posible realizar presupuestos operativos en cualquier tipo de industrias o empresas.

Para el propósito de este trabajo, el presupuesto operativo es para empresas de servicios, por lo que utilizando como base las recomendaciones de Welsch et al. (2005), la estructura del presupuesto operativo es: presupuesto de ventas, presupuesto de costos operativos directos, presupuesto de gastos operativos indirectos, presupuesto de gastos de venta y presupuesto de gastos de administración. Como resultado conjunto de estos componentes, se genera el presupuesto de estado de resultados y por consiguiente de la utilidad presupuestada.

a. Presupuesto de ventas

El primer componente del proceso presupuestal es el presupuesto de ventas y a partir de este, la empresa puede planear todos los costos y gastos necesarios para cubrir la demanda proyectada.

La elaboración de este presupuesto requiere que se analicen los factores internos y externos que afectan las ventas, así también se debe estudiar las tendencias de los datos históricos relacionados a las ventas de períodos anteriores, ya que con esta información se puede de alguna manera predecir el comportamiento de las ventas. (Díaz et al., 2012)

Welsch et al. (2005) propone una serie de pasos para el desarrollo de un plan integral de ventas; el primer paso es el desarrollo de directrices por arte de la administración, específicas para la planificación de ventas; el segundo paso es preparar el pronóstico de ventas, luego se debe compilar todos los demás datos pertinentes, el cuarto paso es aplicar la evaluación y el juicio de la administración al desarrollo del plan de ventas y el quinto paso es asegurar el compromiso de la alta administración para alcanzar las metas especificadas en el plan integral de ventas.

El pronóstico de las ventas se puede obtener valuando la tendencia de las mismas. La tendencia en ventas es el análisis a una serie de datos históricos; este análisis puede ser por medio de métodos basados en la experiencia o por métodos estadísticos. El análisis de la tendencia por medio de la experiencia, se basa en la experiencia que la empresa ha tenido en períodos anteriores, respecto a los métodos estadísticos, con ellos se manejan series de datos históricos que permiten planear las ventas futuras. Un método estadístico para valorar tendencias es la tendencia lineal, según la cual la tendencia a largo plazo se asimila a una línea recta, para lo cual se aplica la ecuación de línea recta. (Díaz et al., 2012) Esta ecuación de una recta en la forma pendiente ordenada al origen se representa así: $y=mx + b$, donde “b” es la ordenada al origen y “m” es la pendiente. (Arya y Larden, 2009)

b. Presupuesto de costos de ventas

El presupuesto de ventas genera necesidades que se traducen en las actividades de apoyo de las demás funciones principales, es así como en una empresa manufacturera, el plan de ventas se convierte a las necesidades de producción, en una empresa comercial, el plan de ventas se traduce en las necesidades de compra de mercancías y en el caso de una empresa de servicios, el plan de ventas se convierte a las necesidades de capacidad de servicio. (Welsch et al., 2005)

El reconocimiento de los costos generados en la prestación de servicios requiere de cierta técnica y procedimiento, en el cual se debe considerar todos los desembolsos por personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar el servicio, el cual es caracterizado por ser intangible y de consumo inmediato, donde por lo general se genera un uso elevado de mano de obra directa. (Choy, 2012)

El costo de ventas en la prestación de servicios está conformado por los costos directos, que son los que pueden identificarse en la unidad de servicio y los costos indirectos, los que no pueden identificarse en la unidad de servicio (Choy, 2012), muchas empresas de servicios utilizan el costeo basado en actividades para determinar el costo de venta de los servicios prestados; en este método la asignación de los costos indirectos requiere que se identifique los grupos de costos por actividad, determinar la tasa por actividad para cada grupo de costo y asignar el importe de costos indirectos con base en la actividad en uso. (Warren, Reeve y Fees, 2005)

c. Presupuesto de gastos de venta

Los gastos de venta son todos los relacionados con la actividad de vender, el ejecutivo de comercialización de más alto nivel tiene la responsabilidad directa de su planificación, de manera simultánea con el presupuesto de ventas. Los

aspectos principales en la planificación de los gastos de ventas son: la planificación y coordinación en el desarrollo del plan táctico de utilidades, logrando un equilibrio económico favorable entre el esfuerzo de ventas y los resultados de las ventas; y el control de los gastos de ventas, construido en torno a los conceptos de áreas de responsabilidad y objetivos de los gastos. (Welsch et al., 2005)

Burbano (2011) describe que entre las formas principales de construir las proyecciones de gastos de venta, están las tendencias históricas, los estándares y los factores de operación. El método de las tendencias históricas no requiere mayor esfuerzo, pero se considera que no tiene el sustento necesario. Los estándares se basan en investigaciones sobre los presupuestos de los gastos de ventas en organizaciones de la misma industria; no es conveniente utilizar de manera generalizada este método ya que, aunque sea la misma industria, los objetivos y planes pueden ser diferentes. Probablemente el método más útil para el presupuesto de gastos de ventas sea analizar los factores fundamentales de operación; estos factores pueden ser: precios de venta objetivo, participación en el mercado, tasas de cuentas nuevas y fidelización de clientes, posición competitiva, comisiones e incentivos.

Es importante determinar y sustentar cada uno de los recursos presupuestados; Burbano (2011), menciona algunos de los que se pueden considerar: gastos de personal, honorarios, asesoría técnica, impuestos a la industria, de vehículos u otros, arrendamientos, seguros, servicios (limpieza, teléfono, energía eléctrica, entre otros), gastos legales, gastos de viajes, depreciaciones, y otros que sean justificados. Al desarrollar el presupuesto de gastos de ventas se debe analizar la naturaleza y objeto del gasto, así como los elementos fijos y variables de cada gasto, con ese análisis la organización puede prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar, en forma eficiente, los gastos de ventas, ya sea de bienes o servicios. (Burbano, 2011)

d. Presupuesto de gastos de administración

Los gastos administrativos se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, son todos los que no sean catalogados como costo ni como gasto de venta. Cada clasificación de gastos administrativos se debe identificar directamente con un área de responsabilidad, cuyo gerente es responsable de su planificación y control, por ejemplo contraloría, tesorería, departamento de personal, entre otros según la organización de la empresa, la agrupación de estos presupuestos departamentales conforma el presupuesto global de gastos de administración. En su mayoría los gastos de administración son de carácter fijo, pero es importante dentro de los procedimientos de control, identificarlos como gastos fijos y gastos variables, ya que algunos de ellos tienden a relacionarse con el monto de las ventas. (Welsch et al., 2005)

Al igual que en el presupuesto de ventas, los gastos administrativos deben estar analizados y justificados, y clasificados para su control, algunos ejemplos de gastos administrativos son salarios, depreciación de edificios y equipos de oficinas, honorarios legales, auditoría, entre otros. (Hansen y Mowen, 2007)

2.3.6 Proceso del presupuesto financiero

Los presupuestos financieros proyectan tanto los flujos de entrada y de salida de efectivo, como la posición financiera de la empresa, por ello los presupuestos financieros que regularmente utilizan las empresas son el presupuesto de efectivo, el balance general presupuestado, el estado de flujo de efectivo presupuestado y el presupuesto de capital. (Hansen y Mowen, 2007)

a. Presupuesto de flujo de caja

El presupuesto de flujo de caja, también llamado presupuesto de tesorería o de efectivo, consolida las transacciones de entradas de fondos, como ejemplo ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, dividendos reconocidos,

y las transacciones de salidas de fondos, como pagos a proveedores, amortización de créditos, pago de nómina, pago de impuestos, pago de dividendos, entre otros. (Burbano, 2011)

Cárdenas (2008) menciona que el presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez, consiste en calcular las entradas y salidas de dinero, que sus principales objetivos son: determinar los sobrantes o faltantes de dinero en el período, para tomar decisiones de invertir o solicitar financiamiento; identificar el comportamiento de los flujos de dinero en períodos cortos, mediante un control permanente de los mismos; evaluar las políticas de cobros y pagos; analizar las inversiones efectuadas con los sobrantes de efectivo.

Para la elaboración del presupuesto de flujo de caja se debe partir por conocer el saldo al inicio del período de planeamiento, luego se le aumentan las entradas de efectivo previstas, estas pueden ser ventas al contado, recuperación de cuentas por cobrar, intereses sobre inversiones a corto plazo, dividendos por inversiones en otras empresas, ventas de activos fijos, aportes de capital, créditos a corto plazo, entre otros. (Burbano, 2011)

Luego se estiman todas las salidas de efectivo, estas pueden remuneraciones al personal, cancelación de cuentas por pagar a proveedores, amortización de créditos, pago de intereses, pago de dividendos, pago de impuesto, pago de servicios como vigilancia, servicios públicos, seguros, mantenimiento, asesorías, entre otros. Luego de restar las salidas a las disponibilidades, se obtiene el saldo final del período, este saldo se compara con el saldo mínimo pretendido y se toman las decisiones necesarias, ya sea para inversiones temporales si se presupuesta excedente o financiamiento a corto plazo si el presupuesto de efectivo es menor al pretendido. (Burbano, 2011)

b. Control de la liquidez y endeudamiento

Un aspecto básico que debe vigilarse en las empresas es la posición financiera, ya que si se debilita probablemente los objetivos estratégicos no se alcancen, esta posición financiera se determina por las posibilidades que la empresa tiene de cumplir con el pago de sus compromisos y por la forma como la empresa se financia. (Rodríguez Morales, 2012)

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, de modo que los activos corrientes son relevantes para medir la liquidez de la organización. Estos activos corrientes son el efectivo en caja y banco, las cuentas por cobrar a clientes, otras cuentas por cobrar, y los inventarios. (Cárdenas, 2008)

La liquidez se define como la capacidad para cumplir con los compromisos de pago que la empresa tiene, es decir si la empresa tiene recursos suficientes para realizar dichos pagos. (Rodríguez Morales, 2012) Otro autor define la liquidez como la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo conforme estas llegan a su vencimiento, se refiere a la solvencia de la posición financiera general de empresa. (Gitman y Zutter, 2012)

Estableciendo procedimientos adecuados que fortalezcan los ciclos de cobro y pago a favor de la empresa, así como las políticas de inversión de efectivo, si se tuvieran excedentes del mismo, se logra el fortalecimiento de la posición de liquidez de la compañía. (Welsch et al., 2005)

Otro elemento de la posición financiera es la estructura financiera, que se refiere a la relación que tienen entre sí las fuentes de financiamiento, ya sean externas o internas, las fuentes externas representan el pasivo, y las fuentes internas representan el capital. Estas fuentes de financiamiento deben combinarse de forma balanceada ya que un pasivo muy alto puede poner en riesgo la continuidad

de la empresa por posibilidad de insolvencia y un capital muy alto significaría un financiamiento muy caro. (Rodríguez Morales, 2012)

La posición de endeudamiento de la empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades, el incremento de deuda trae consigo un riesgo mayor. Generalmente el analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque comprometen a la empresa con flujo de pagos a largo plazo. El grado de endeudamiento mide el monto de deuda en relación con otras cifras significativas del balance general de la empresa. (Gitman y Zutter, 2012)

2.3.7 Control de la ejecución presupuestaria

Una de las etapas del control presupuestario, es precisamente la de control, es la fase donde se observa y vigila la ejecución del presupuesto, comparando cifras reales con cifras presupuestadas, determinando variaciones, áreas problema y determinar la forma de corregirlas. (Cárdenas, 2008)

La emisión de informes para uso interno, por parte de la administración, es parte importante del sistema de control presupuestario, esta fase influye significativamente en el grado en que se logren las metas planificadas por la organización, estos informes internos no tienen que satisfacer las necesidades de grupos externos, ni pasar pruebas de principios de contabilidad generalmente aceptados, el objetivo es que cumplan la necesidad interna de la administración. (Welsch et al., 2005)

Welsch et al. (2005) clasifica los informes internos en tres, los cuales se explican a continuación: los informes estadísticos, que son informes contables que muestran las cifras históricas referentes a las diferentes fases de la operación, se elaboran generalmente sobre una base repetitiva, por lo general cada mes, proveen también datos básicos para estudios y propósitos especiales; los informes

especiales, estos no siguen un programa determinado, cada uno de ellos se relaciona con un problema específico de la administración y su diseño y alcance depende del problema en particular; informes de desempeño, estos se preparan normalmente sobre una base mensual y estandarizada, se componen de datos relativos a cada área o centro de responsabilidad, su objetivo es precisar el grado de eficiencia en el desempeño.

Un principio utilizado comúnmente en el control presupuestario es el de excepción, de acuerdo con este principio, los reportes de control a los gerentes superiores sólo destacan las áreas problema, omitiendo detalles innecesarios con lo cual se evita el exceso de información. (Cárdenas, 2008)

a. Informes de desempeño

Como se menciona en el punto anterior, los informes de ejecución o de desempeño se componen de datos relativos a cada área o centro de responsabilidad, con el objetivo de precisar el grado de eficiencia en el desempeño, se preparan normalmente sobre una base mensual y estandarizada, así lo mencionan Welsch et al. (2005), que además proporcionan una serie de características que estos informes deben cumplir: amoldarse a la estructura organizacional; diseñarse de modo que faciliten la aplicación del principio de administración por excepción; ser repetitivos y relacionarse con períodos cortos de tiempo; ser sencillos, comprensibles, y proporcionar solo la información esencial; ser precisos y estables; prepararse y presentarse oportunamente; ser constructivos.

Para una adecuada preparación de estos informes es importante el control contable por áreas de responsabilidad, que identifica en los informes de evaluación los costos que son controlables por cada gerente de área o actividad, estos gastos controlables pueden ser manipulados por las decisiones del gerente, siendo esta una de sus funciones básicas. (Cárdenas, 2008)

El sistema de informes de desempeño se desarrolla según la estructura organizacional de la empresa, del mismo modo que se desarrolla el presupuesto operativo, preparándose un informe de desempeño por cada área de responsabilidad, iniciando con los niveles inferiores, los que a su vez resumen los niveles superiores. Estos informes deben distinguir entre los renglones controlables y los no controlables, comparando los resultados reales con los presupuestados, haciendo énfasis en las diferencias importantes para revelar el grado de eficiencia en el desempeño. (Welsch et al., 2005)

b. Análisis de variaciones

Se ha mencionado los informes que se deben preparar para la evaluación del desempeño, pero también es muy importante la forma en que esos informes deben ser analizados, determinar sus causas y el grado de impacto, positivo o negativo en el resultado de obtenido.

Para esta etapa, Cárdenas (2008) recomienda utilizar el principio de presupuesto flexible, el cual implica que los presupuestos deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones del mercado, las comparaciones deben hacerse con base en cifras reales de variaciones, dividiendo los gastos fijos y los gastos variables.

Los pasos para elaborar un presupuesto flexible, según Warren et al. (2005), constan de identificar los niveles de actividad relevantes, luego identificar los componentes del costo fijo y variable, y por último, preparar el presupuesto para cada nivel de actividad multiplicando el costo variable por unidad por el nivel de actividad, y luego agregarlo al costo fijo.

Luego de determinar las variaciones se debe determinar las causas, para ellos se debe considerar: si la variación es importante; si la variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe, ya sea en el presupuesto o en los datos reales reportados por el departamento de contabilidad; si la variación se debe a

una decisión específica de la administración; si la variación es explicable por el efecto de los factores no controlables; y si la variación no tiene causa conocida, debe ser investigada con detenimiento. Los métodos para determinar las causas que originaron las diferencias pueden ser: reuniones con gerentes, supervisores, o empleados de las áreas de que se trate; análisis de la condición de trabajo, esto es flujo, coordinación de actividades y efectiva supervisión; observación directa; investigación realizada por los grupos de asesoría, auditorías internas, entre otras. (Welsch et al., 2005)

2.4 Análisis financiero

El análisis y la interpretación de la información financiera es el proceso que busca tener evidencia que apoye la toma de decisiones en las empresas, y mediante el cual el analista financiero puede conocer cómo se ha desarrollado la empresa. El análisis financiero permite evaluar el impacto de la implementación de estrategias, y de manera anticipada, determinar si los resultados serán los esperados. (Rodríguez Morales, 2012)

El proceso de análisis financiero inicia con la etapa de obtención de la información necesaria, dependiendo de qué aspecto es el que se va a evaluar; la segunda etapa es el análisis, que consiste en el arreglo de la información de modo que pueda usarse en las herramientas definidas, el desarrollo matemático y la obtención de parámetros; la tercera etapa es la interpretación o conclusiones, la cual toma todos los resultados obtenidos en el análisis para evaluarlos y llegar a conclusiones; como tal, el análisis financiero termina en la interpretación o conclusiones, sin embargo, lo más importante en los negocios es lo que sigue a estas conclusiones, esto es la toma de decisiones. (Rodríguez Morales, 2012)

2.4.1 Los estados financieros y el análisis horizontal y vertical

Los estados financieros ofrecen un panorama contable de las operaciones de la empresa y de su posición financiera, los directivos utilizan su información para

mejorar el desempeño del negocio, y los inversionistas para evaluar la posición financiera de la empresa cuando toman decisiones de inversión. Los estados financieros están conformados de: el balance general que muestra los activos de la empresa y cómo se financian los mismos; el estado de resultados que presenta los resultados de operaciones de la empresa durante un período específico; el estado de flujo de efectivo que muestra cómo las operaciones han afectado los flujos de efectivo mediante las decisiones de inversión y financiamiento; y el estado de utilidades retenidas que muestra los cambios en los rubros del capital contable. (Besley y Brigham, 2009)

Dentro de los estados financieros a evaluar en este trabajo, está el balance general, sus tres grandes secciones son activos, pasivos y capital. Los activos son los recursos que la empresa obtuvo por operaciones pasadas, se dividen en corrientes y no corrientes, los activos corrientes están disponibles en efectivo o bien se van a convertir en efectivo en un plazo máximo de un año, dentro de estos activos corrientes están: el efectivo y equivalentes, que es la moneda de curso legal que la empresa tenga en caja, bancos, ya sea nacional o extranjera, giros bancarios, remesas u otro equivalente; las cuentas por cobrar, que representan derechos exigibles a terceros por haberles realizado una venta o prestado un servicio que se pagará en el futuro; los inventarios, que son los bienes que tiene una empresa para vender o utilizar en el proceso de producción. Mientras que los activos no corrientes son los recursos que se tienen para ser operados o usados en períodos mayores a un año. (Rodríguez Morales, 2012)

Los pasivos representan la deuda, es decir los préstamos que la empresa tiene pendientes de pago, que se dividen también en corrientes y no corrientes, los pasivos corrientes son la deuda pagadera en menos de un año, entre estas cuentas están las deudas con proveedores, gastos devengados pendiente de pago con empleados o gobierno, o documentos por pagar a bancos a corto plazo,

mientras que los pasivos no corrientes son la deuda pagadera en un período mayor a un año. (Besley y Brigham, 2009)

Por último, el capital contable representa las inversiones de los socios en la propia empresa, siendo estas inversiones las aportaciones que hayan realizado y las utilidades que no han retirado. Los pasivos son considerados financiamiento externo y el capital financiamiento interno. (Rodríguez Morales, 2012)

La aplicación del análisis horizontal ayuda a entender qué ha pasado a través del tiempo, comparando las tendencias que han tenido las partidas relacionadas entre sí, para ello las partidas del período inicial representa el 100% y a partir de ese punto se determina la tendencia porcentual en los siguientes períodos comparándolo con el inicial, determinando los cambios que tuvieron las partidas en el tiempo. Por su parte, el análisis vertical ayuda a conocer la participación interna de las partidas dentro de los estados financieros, el desarrollo matemático se realiza, en el balance general considerando los activos totales como el 100%, lo mismo que los pasivos totales más el capital contable, y dividiendo cada partida del balance general dentro del valor que representa el 100% del segmento al que corresponde, y en el estado de resultados cada partida se divide entre las ventas que representan el 100%, obteniendo la proporción que esa partida representa respecto de las ventas. (Rodríguez Morales, 2012)

2.4.2 Razones financieras para analizar la liquidez y endeudamiento

Desde el punto de vista directivo, el análisis de estados financieros es útil para anticipar condiciones futuras y como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos. Uno de los pasos para el análisis financiero es el uso de razones, las cuales muestran las relaciones entre los rubros del estado financiero. (Besley y Brigham, 2009)

El análisis de razones es muy útil para comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera, esta forma de analizar la información sirve también para comparar la información financiera entre empresas sin importar el tamaño. (Ross, Westerfield, y Jordan, 2010)

Enfocado en el cumplimiento de ciertos objetivos de este trabajo, se analizan las razones de liquidez, específicamente la razón circulante y la razón de efectivo, también se analizan las razones de administración de deuda, específicamente la razón de endeudamiento, la razón de cobertura de intereses y la razón de cobertura de pagos fijos.

a. Razones de liquidez

Las razones de liquidez relacionan la cantidad de efectivo y otros activos corrientes con las obligaciones corrientes de la empresa, la principal razón de liquidez es la razón circulante que se calcula al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes, midiendo el grado al cual los créditos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo rápidamente. (Besley y Brigham, 2009)

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Otra razón para medir la liquidez es la razón de efectivo al pasivo corriente, que indica la proporción que puede pagarse de inmediato del pasivo corriente, es una medida relacionada con la suficiencia del efectivo al cierre del balance general, se expresa dividiendo el efectivo, equivalentes de efectivo y valores negociables de corto plazo, entre el total del pasivo corriente. (Rodríguez Morales, 2012) Otro autor la presenta de manera muy similar denominándola simplemente razón de efectivo, expresándola como el resultado de dividir el efectivo entre el pasivo corriente. (Ross et al., 2010)

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

b. Razones de administración de deuda

La razón de endeudamiento mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores, al dividir los pasivos totales entre los activos totales. Es importante saber manejar el endeudamiento de la empresa, una deuda mal administrada puede generar dificultades financieras que a largo plazo podrían ocasionar la quiebra. (Besley y Brigham, 2009)

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

La razón de cobertura de intereses, también llamada razón de cargos de interés fijo, mide la capacidad de la empresa para cubrir los pagos de interés contractuales, mientras más alto es el valor, mayor es la capacidad para cumplir con las obligaciones de interés, se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos, o bien la utilidad operativa entre los intereses. (Gitman y Zutter, 2012)

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Intereses}}$$

La razón de cobertura de pagos fijos mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, estos pueden ser los intereses, el principal de los préstamos, pagos de arrendamiento, y dividendos de acciones preferentes. Se calcula dividiendo la suma de las utilidades antes de intereses e impuestos (o utilidad operativa) más los pagos de arrendamiento, entre la suma de los pagos fijos, donde al principal de los préstamos y a los dividendos de acciones preferentes se le aplica el término $1/(1-T)$, donde T es la tasa impositiva, para

ajustarlos con un equivalente antes de impuestos, para ser congruente con los valores de los otros términos. (Gitman y Zutter, 2012)

Razón de cobertura de pagos fijos

$$= \frac{\text{Utilidad operativa} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamientos} + \{(\text{Pagos de principal} + \text{Dividendos preferentes}) \times \left[\frac{1}{1 - T} \right]\}}$$

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de como se hizo para resolver el problema de investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada. Esta metodología comprende la definición del problema, los objetivos, la hipótesis y la especificación de las variables, el diseño utilizado y los instrumentos de medición aplicados.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una muestra de caso tipo, de conformidad con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), esta muestra se puede manejar en estudios donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Según información de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP, 2017), existen 148 empresas en Guatemala que operan con guardias con credencial extendida por la DIGESSP, de los cuales 109 empresas tienen entre 1 y 100 guardias con credencial, 33 empresas tienen entre 101 y 500, y 6 empresas tienen más de 500. Por lo anterior, la muestra de caso tipo seleccionada es una empresa ubicada en el municipio de Guatemala, representativa del sector de empresas de seguridad privada, que tienen más de 500 guardias con credencial extendida por DIGESSP. Para efectos de analizar la situación de la unidad de estudio, se analizó la información financiera de 2015, 2016 y 2017.

3.1 Definición del problema

Las empresas del sector de seguridad privada en Guatemala representan una importante fuerza de apoyo a la función del gobierno de brindar seguridad, con más de 140 empresas autorizadas para prestar servicios, es un sector importante en la generación de empleo para el país.

A pesar de la importancia que el sector de seguridad privada representa, se observa en la muestra seleccionada, que no se ha logrado los resultados de

operación deseados, ha tenido también falta de liquidez que no le ha permitido cumplir oportunamente con sus obligaciones. El deficiente control en el manejo de los presupuestos deriva muchas veces en controles ineficientes de ejecución de los costos y gastos, control ineficiente de la liquidez, generando incumplimiento de pago oportuno de las obligaciones contraídas, tanto con proveedores de materiales y servicios, como con el personal, que es el principal costo en este sector de empresas.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de trabajar en el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en las empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala, definiendo el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, el control y mejoramiento de la liquidez, y la reducción del nivel de endeudamiento.

El problema general de investigación planteado es ¿cuál es la incidencia de una adecuada administración del presupuesto operativo y financiero, en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en el control y mejoramiento de la liquidez, y en la reducción del nivel de endeudamiento, en las empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala?

También se plantean las siguientes interrogantes específicas: ¿cuál es el procedimiento y los reportes necesarios para el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en las empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala?, ¿cuáles son los controles necesarios para la correcta determinación y mejoramiento de la liquidez, en las empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala?, y ¿cuál es la planificación presupuestaria que, ejecutada de forma eficiente, permita reducir el nivel de endeudamiento, en las empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala?

3.2 Delimitación del problema

Para definir la delimitación del problema de investigación, a continuación se presenta el enfoque, la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico.

a. Enfoque

La investigación fue realizada desde el enfoque financiero.

b. Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa ubicada en el municipio de Guatemala, representativa del sector de empresas de seguridad privada, que tienen entre 501 y 2500 guardias con credencial extendida por DIGESSP.

c. Período histórico

El período histórico de la investigación cubre el año 2015, 2016 y 2017.

d. Ámbito geográfico

La investigación se realizó en el municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, que se busca alcanzar con la investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada, en el municipio de Guatemala.

3.3.1 Objetivo general

Evaluar la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala, para analizar su incidencia en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio, y en el nivel de endeudamiento.

3.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer el procedimiento y los reportes necesarios que incidan en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, para que los resultados obtenidos sean acordes a metas establecidas al inicio del período por la administración, en empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala.
- b. Definir los controles necesarios para la correcta determinación y mejoramiento de la liquidez, para lograr el cumplimiento oportuno de las obligaciones contraídas en empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala.
- c. Determinar una planificación presupuestaria que llevada a la práctica incida directamente en la reducción del nivel de endeudamiento, para una mejor posición financiera en empresas del sector de seguridad privada, del municipio de Guatemala.

3.4 Hipótesis

La siguiente hipótesis se presenta como propuesta de solución al problema de investigación planteado:

La adecuada administración del presupuesto operativo y financiero, puede incidir en un control y evaluación eficiente de la ejecución del presupuesto, en el control y mejoramiento de la liquidez del negocio, y en la reducción del nivel de endeudamiento en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

3.4.1 Variable independiente

Presupuesto operativo y financiero en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

3.4.2 Variables dependientes

- Control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria.
- Control y mejoramiento de la liquidez.
- Reducción del nivel de endeudamiento.

3.5 Método científico

En la investigación se aplicó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, en donde se siguió el proceso metodológico de la investigación que consiste en la definición del problema, planteamiento de objetivos, construcción de un marco teórico adecuado, planteamiento de la hipótesis de investigación, el proceso necesario de investigación de campo y el análisis de los resultados obtenidos.

En la fase indagadora se recolectó la información con las técnicas de investigación que se consideraron necesarias, luego en la fase demostrativa se logró comprobar la hipótesis de investigación con el uso adecuado de las técnicas financieras relacionadas al tema, y en la fase expositiva se presentan los resultados de la investigación con su respectivo análisis comparativo y las conclusiones pertinentes.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Para la obtención de la información se utilizaron las siguientes técnicas de investigación documenta y de campo.

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Se aplicaron técnicas de investigación documental en consultas bibliográficas en libros de texto, publicaciones electrónicas, normativa de empresas de seguridad, páginas de internet y tesis publicadas.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Se realizó la investigación de campo con la utilización de técnicas como la observación directa, las consultas a las personas encargadas de los puestos importantes en el proceso de la administración financiera de la muestra de caso tipo de las empresas del sector de seguridad privada, así como las personas encargadas de la preparación de la información contable. Se realizaron cálculos necesarios para la estimación de los datos involucrados en el presupuesto operativo y financiero de las empresas de seguridad privada.

La observación directa fue utilizada en la revisión de los equipamientos necesarios para la prestación del servicio de seguridad privada, y que forman parte del costo del servicio. Las consultas a los encargados de la preparación de la información contable se realizaron para la comprensión de la naturaleza de los rubros presentados en los estados financieros. Las consultas a los responsables de la administración financiera se realizaron para comprender los principales inconvenientes que se presentan para el control de la ejecución presupuestaria, y para determinar los principales objetivos que buscan con un eficiente manejo del presupuesto.

4. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.

Debido a la situación de inseguridad que se vive en Guatemala en los diferentes sectores de la sociedad, el servicio de seguridad privada ha sido más que una opción, una necesidad, tanto para empresas, ya sea grandes o pequeñas, como para negocios, residenciales, entre otros. Lo anterior ha llevado a que se creen más empresas que se dedican a prestar este tipo de servicios, algunas de ellas con dificultad para apegarse a las regulaciones establecidas.

Para tener un mejor control y regular las empresas que se dedican a prestar servicios de seguridad, en 2010 se aprobó la Ley que Regula los Servicios de Seguridad Privada, y se creó la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP), la que tiene a cargo la supervisión y fiscalización de las empresas y personas autorizadas para prestar servicios de seguridad. Según información de esta Dirección, existen 148 empresas en Guatemala que operan con guardias con credencial extendida por la DIGESSP, una forma de poderlas segmentar para analizar la situación del sector, es según la cantidad de guardias acreditados por empresa, de donde resultan 109 empresas que tienen entre 1 y 100 guardias acreditados, 33 empresas que tienen entre 101 y 500, y 6 empresas son las más grandes en esta categoría, que cuentan con más de 500 guardias con credencial de la Dirección.

Se utilizó una muestra de caso tipo para esta investigación, por lo que el análisis se realizó en una empresa ubicada en el municipio de Guatemala, que se dedica a prestar servicios de seguridad privada, como caso representativo del sector de

empresas que tienen más de 500 guardias con credencial extendida por DIGESSP. Se analizó la información financiera de 2015, 2016 y 2017, y por razones de confidencialidad, no se proporciona el nombre real y las cifras presentadas fueron proyectadas con el propósito de que la empresa no sea identificable.

En las empresas de seguridad privada existe diversidad de servicios, así como diferentes variables en la forma en que el cliente puede requerir el mismo. Considerando que el objetivo de este estudio es el análisis de la administración financiera del presupuesto, la evaluación en este capítulo se simplifica utilizando únicamente el servicio de guardia de seguridad con equipamiento estándar.

Se presenta primero el presupuesto para el período 2015 y su respectivo resultado ejecutado donde no se aplicó técnicas adecuadas de presupuestos y control de la ejecución; posteriormente se presenta el presupuesto para el período 2016, aplicando técnicas de administración financiera específicas para presupuestos, los controles necesarios para el debido seguimiento a la ejecución, así como el análisis de liquidez y endeudamiento. Para finalizar el capítulo se muestra los resultados ejecutados de 2016, así como los resultados de 2017 aplicando una postura más agresiva de control de costos respecto al año anterior.

4.1 Información disponible por el período 2015

La muestra de caso tipo seleccionada es un empresa que no ha logrado cumplir con los resultados operativos esperados por los accionistas y la administración, ha tenido falta de liquidez, lo que ha significado incumplimiento oportuno de sus pagos; Se identifica que ha trabajado con presupuestos como requisito más que como herramienta de control; los resultados son proyectados y ajustados de manera arbitraria, sin utilizar técnicas presupuestales adecuadas o de profundo análisis; luego de ello, no se mantienen controles para el seguimiento a la ejecución en relación al presupuesto.

4.1.1 Presupuesto para el período 2015

A continuación se presenta el presupuesto del estado de resultados del período 2015, el cual únicamente se conforma por el estado de resultados resumido, no cuenta con detalle que integre cada uno de los rubros ni procedimiento que explique la determinación de las cifras, que fueron una estimación arbitraria de los totales en cada rubro, lo que dificulta el control de la ejecución.

Tabla 1: Estado de resultados presupuestado 2015

Empresa de Seguridad Privada		
Estado de Resultados Presupuestado		
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015		
Descripción	Q	%
Ingresos por venta de servicios	57,043,065	100.0%
(-) Costos directos	47,119,483	82.6%
Ganancia bruta	9,923,582	17.4%
(-) Costos indirectos	3,839,000	6.7%
(-) Gastos administrativos	3,540,000	6.2%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	2,544,582	4.5%
(-) Gastos (ingresos) financieros	502,000	0.9%
Ganancia antes de impuesto	2,042,582	3.6%
(-) Impuesto sobre la renta	510,646	0.9%
Ganancia después de impuesto	1,531,937	2.7%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Según la información obtenida, este presupuesto de estado de resultados fue elaborado tomando como base el año anterior, y modificando los totales por rubro para obtener el margen de utilidad deseado por los socios, sin hacer alguna evaluación detallada de la proyección de ventas real, ni análisis de los costos y gastos que integran cada uno de los rubros; derivado de ese procedimiento se llegó al resultado de 4.5% de ganancia antes de gastos financieros e impuestos, porcentaje requerido por los socios y que representa Q2,544,582, y una ganancia después de impuestos de Q1,531,937 equivalente a 2.7%.

4.1.2 Resultados reales del período 2015

Los resultados finales reales para el mismo período se presentan a continuación con su respectivo análisis vertical, que sirve de base para su posterior análisis entre resultados presupuestados y resultados reales.

Tabla 2: Estado de resultados ejecutado 2015

Empresa de Seguridad Privada Estado de Resultados Ejecutado Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015		
Descripción	Q	%
Ingresos por venta de servicios	57,301,018	100.0%
(-) Costos directos	48,687,000	85.0%
Ganancia bruta	8,614,018	15.0%
(-) Costos indirectos	4,130,000	7.2%
(-) Gastos administrativos	3,523,000	6.1%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	961,018	1.7%
(-) Gastos (ingresos) financieros	464,000	0.8%
Ganancia antes de impuesto	497,018	0.9%
(-) Impuesto sobre la renta	124,255	0.2%
Ganancia después de impuesto	372,764	0.7%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La empresa de seguridad tuvo en el período 2015, un resultado inferior al presupuestado, a pesar de haber tenido ganancia después de impuesto; esta fue únicamente de 0.7%, y de 1.7% antes de gastos financieros e impuestos. Al consultar por los análisis, se constató que únicamente se analizan a nivel de resultados totales, sin hacer algún análisis detallado de la ejecución por tipos de costos y gastos.

La información obtenida sobre la integración de los costos, muestra que estos se integran principalmente de los gastos relativos al personal operativo que presta el servicio: los guardias de seguridad; estos son básicamente los salarios, bonificaciones, horas extras, prestaciones en general. Dicha integración para el período 2015 es la siguiente:

Tabla 3: Integración de costos directos ejecutados 2015

Descripción	Q	%
Total gastos de personal directo	45,300,000	79.1%
Uniforme	573,000	1.0%
Funda y equipo sintético	267,000	0.5%
Munición	85,000	0.1%
Arma	555,000	1.0%
Seguro	127,000	0.2%
Capacitación	595,000	1.0%
Otros gastos operativos	1,185,000	2.1%
Total costos directos	48,687,000	85.0%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Los costos directos en el año 2015, representaron el 85% de las ventas, estos fueron excedidos considerando que se tenía un presupuesto de 82.6%. Estos costos casi en su totalidad están formados por los salarios y demás gastos de personal; el resto son gastos de uniforme y equipamiento básico para el guardia, seguro, capacitaciones, y otros gastos operativos como comunicaciones, alimentación, viáticos, entre otros.

La integración de los costos indirectos incluye todos los gastos incurridos por el personal de supervisión, igualmente su uniforme y equipamiento necesario; se incurren además en gastos de vehículos, combustible, alquiler de inmuebles con su respectivo mantenimiento, servicios básicos, entre otros.

Tabla 4: Integración de costos indirectos ejecutados 2015

Descripción	Q	%
Total gastos de personal operativo	2,339,000	4.1%
Vehículos de supervisión	744,000	1.3%
Combustible	310,000	0.5%
Uniformes y equipo	22,000	0.0%
Alquiler y mantenimiento inmuebles	225,000	0.4%
Servicios básicos	270,000	0.5%
Otros gastos operativos	220,000	0.4%
Total costos indirectos	4,130,000	7.2%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se observa que al igual que los costos directos, el principal gasto son los salarios, bonificaciones, y demás gastos laborales; es importante también el gasto en renta de vehículos para supervisión que en el 2015 fue Q744,000. En total estos costos indirectos representaron 7.2% en relación a las ventas del año, excedidos respecto al 6.7% presupuestado.

Se presentan también los gastos administrativos; en este rubro aparecen los gastos de los departamentos de gerencia general, administración y finanzas, ventas, informática, y recursos humanos. A continuación el detalle ejecutado:

Tabla 5: Integración de gastos administrativos ejecutados 2015

Descripción	Q	%
Total gastos de personal	1,585,000	2.8%
Comisiones	434,000	0.8%
Alquiler, mantenimiento y reparaciones de inmuebles	176,000	0.3%
Honorarios y gastos legales	448,000	0.8%
Amortización software y licencias	149,000	0.3%
Gastos de auditoría	128,000	0.2%
Servicios básicos	159,000	0.3%
Otros gastos administrativos	444,000	0.8%
Total gastos administrativos	3,523,000	6.1%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se mantiene la tendencia de los demás rubros, de ser el principal gasto el de los gastos laborales; otro gasto importante es el de los honorarios y gastos legales. En la línea de otros gastos administrativos se registran los gastos de papelería, viáticos, reclutamiento y capacitación administrativo, entre otros. En total estos gastos administrativos representan 6.1% en relación a la venta del año, el cual si llegó a ser acorde al presupuesto de 6.2%.

La última integración de la ejecución del estado de resultados 2015, es la de los gastos e ingresos financieros; en ella se tienen los intereses gasto e ingreso, variaciones por diferencial cambiario, entre otros. A continuación el detalle:

Tabla 6: Integración de gastos e ingresos financieros ejecutados 2015

Descripción	Q	%
Intereses bancarios ingreso	-9,000	0.0%
Otros ingresos financieros	-20,000	0.0%
Intereses bancarios gasto	156,000	0.3%
Otros intereses gasto	267,000	0.5%
Pérdida (utilidad) en diferencial cambiario	15,000	0.0%
Otros gastos financieros	55,000	0.1%
Total gastos (ingresos) financieros	464,000	0.8%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El principal gasto financiero de 2015, fueron los intereses por préstamos con compañías relacionadas, e intereses por préstamos bancarios, los cuales representan en su conjunto Q423,000. Es importante analizar el impacto de estos gastos financieros en el resultado final para los socios así como el impacto que tiene en el flujo de efectivo.

Tabla 7: Estado de resultados 2015, ejecutado y presupuestado

Empresa de Seguridad Privada						
Estado de Resultados						
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015						
Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Ingresos por venta de servicios	57,301,018	100.0%	57,043,065	100.0%	257,953	0.5%
(-) Costos directos	48,687,000	85.0%	47,119,483	82.6%	1,567,517	3.3%
Ganancia bruta	8,614,018	15.0%	9,923,582	17.4%	-1,309,564	-13.2%
(-) Costos indirectos	4,130,000	7.2%	3,839,000	6.7%	291,000	7.6%
(-) Gastos administrativos	3,523,000	6.1%	3,540,000	6.2%	-17,000	-0.5%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	961,018	1.7%	2,544,582	4.5%	-1,583,564	-62.2%
(-) Gastos (ingresos) financieros	464,000	0.8%	502,000	0.9%	-38,000	-7.6%
Ganancia antes de impuesto	497,018	0.9%	2,042,582	3.6%	-1,545,564	-75.7%
(-) Impuesto sobre la renta	124,255	0.2%	510,646	0.9%	-386,391	-75.7%
Ganancia después de impuesto	372,764	0.7%	1,531,937	2.7%	-1,159,173	-75.7%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La tabla anterior presenta el análisis comparativo entre el estado de resultados presupuestado para el período 2015, y el estado de resultados ejecutado del mismo período, con sus respectivos análisis verticales, así como el análisis horizontal para comparar las variaciones que se dieron y en que rubros se vio más afectado el resultado.

A pesar de haber conseguido superar en Q257,953, la meta presupuestada de ventas, el resultado se vio afectado principalmente por un incremento en el porcentaje de costos directos; estos costos que habían sido presupuestados en 82.6% a final de año realmente fueron de 85%; esta variación de 2.4% para el nivel de ventas representa un impacto importante, ya que de haberse mantenido el porcentaje de ganancia bruta presupuestada en 17.4%, hubiera significado alrededor de Q1,356,000 más de utilidad.

La compañía no tiene controles que permitan determinar en qué rubro de la integración de costos o gastos se generaron las desviaciones, ni los motivos que causaron las mismas, menos aún se tiene la posibilidad de aplicar medidas correctivas que permitan oportunamente corregir el rumbo para cumplir los objetivos.

4.1.3 Flujo de efectivo real del período 2015

Respecto a la situación financiera, la compañía no realizaba a 2015 presupuesto de flujo de efectivo, por lo que no llevaba controles previstos de disponibilidades periódicas; esta es una de las razones por las que tampoco proyectaba pagos a capital del préstamo con la compañía relacionada. A continuación se presenta el flujo de efectivo del período 2015, para efectos de mejor visualización se presenta en períodos trimestrales.

Tabla 8: Flujo de efectivo ejecutado 2015

Descripción	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	Q	Q	Q	Q
Saldo inicial	135,000	1,452,590	68,327	1,596,171
Cobros	15,591,798	15,932,621	16,133,119	16,153,327
Ingresos financieros	7,917	6,900	6,000	8,183
Disponibilidad	15,734,715	17,392,111	16,207,446	17,757,681
Pagos laborales	10,801,999	13,805,441	11,063,321	13,963,120
Pagos a proveedores	1,654,170	1,667,011	1,677,956	1,677,586
Egresos financieros	123,250	123,250	123,250	123,250
Pagos de impuestos	1,643,705	1,669,081	1,687,747	1,687,116
Pago de préstamos	59,001	59,001	59,001	59,001
Total egresos	14,282,125	17,323,784	14,611,275	17,510,073
Saldo final	1,452,590	68,327	1,596,171	247,608

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El flujo de efectivo evidencia que no se tuvo que hacer nuevos préstamos en el período 2015. La compañía pudo provisionar los fondos para cubrir los pagos de prestaciones laborales, realizados en el sexto y doceavo mes; sin haber realizado inversiones la empresa inició con un saldo de Q135,000 en caja y finalizó con 247,608, evidenciando la poca capacidad que tuvo en ese período para acumular fondos y con ello imposibilidad de hacer abonos al capital de la compañía relacionada.

4.1.4 Balance general real del período 2015

Para tener una visión de la situación financiera de la compañía a 2015 se presenta el balance general a ese cierre anual, al igual que el flujo de efectivo. Por el balance general tampoco realizaba presupuesto, y no se tiene política o controles específicos que respecto a objetivos de reducción de deuda a largo plazo.

Tabla 9: Balance general ejecutado 2015

Empresa de Seguridad Privada Balance general ejecutado Al 31 de diciembre 2015					
Activo	Q	%	Pasivo y patrimonio	Q	%
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y bancos	247,608	2%	Cuentas por pagar	935,036	7%
Cuentas por cobrar	5,793,156	46%	Impuestos por pagar	658,073	5%
Impuestos por cobrar	645,741	5%	Prestaciones por pagar	1,647,238	13%
Gastos pagados por anticipado	289,755	2%	Total pasivo corriente	3,240,347	26%
Total activo corriente	6,976,260	55%	Pasivo no corriente		
Activo no corriente			Préstamos bancarios	708,012	6%
Activo fijo neto	4,163,382	33%	Préstamos entidades relacionadas	6,000,000	47%
Otros activos no corrientes neto	1,525,000	12%	Total pasivo no corriente	6,708,012	53%
Total activo no corriente	5,688,382	45%	Patrimonio		
			Capital pagado	2,500,000	20%
			Utilidades acumuladas	216,282	2%
			Total patrimonio	2,716,282	21%
Total Activo	12,664,642	100%	Total pasivo y patrimonio	12,664,642	100%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se refleja en el balance general un total de activos corrientes que duplican en valor a los pasivos corrientes, debido principalmente a que los gastos laborales, que son el principal costo del negocio, se pagan el mismo mes, mientras que los cobros de las ventas se hacen al crédito, manteniendo un valor significativo en cuentas por cobrar mensualmente. De las obligaciones a corto plazo el principal elemento son las provisiones de prestaciones laborales que al cierre eran Q1,647,238, respecto a las obligaciones a largo plazo, únicamente el préstamo bancario de Q708,012 tuvo pagos durante 2015, el préstamo con la entidad relacionada se ha mantenido en Q6,000,000 durante los últimos tres años, esta situación preocupa a ambas entidades.

4.1.5 Análisis de liquidez y endeudamiento período 2015

Con los estados financieros reales 2015 se calcularon las razones financieras seleccionadas como más importantes para medir la liquidez y el endeudamiento.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón circulante} = \frac{6.686,505}{3,240,347} = 2.06$$

La principal razón de liquidez es la razón circulante, tomando el activo corriente excepto los gastos pagados anticipados ya que no son convertibles en efectivo, y dividirlos entre el pasivo corriente, se obtiene la razón circulante de 2.06 lo que indica que dichos activos cubren 2.06 veces los pasivos a corto plazo; es importante hacer ver en este caso que el principal costo de la empresa es laboral y este gasto es pagado casi en su totalidad dentro del mismo mes de ejecución, mientras que las ventas son cobradas al crédito.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{247,608}{3,240,347} = 0.08$$

Tomando en cuenta que se trata de un sector de servicios, al no tener inventario de mercaderías, se considera que otra razón para analizar la liquidez es la razón de efectivo, al dividir el efectivo entre el pasivo corrientes se obtuvo la razón de efectivo por valor de 0.08; esta es la razón con la que el efectivo en caja y bancos cubre el total de obligaciones a corto plazo, lo que representa un índice muy bajo de cobertura inmediata de obligaciones.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{9.948.359}{12,664,642} = 0.79$$

La razón de endeudamiento al dividir los pasivos totales entre los activos totales se obtuvo el factor 0.79, lo que representa un índice elevado de endeudamiento ya que desde el punto de vista de los acreedores esto podría representar dificultades financieras.

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Intereses}}$$

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{961,018}{423,000} = 2.27$$

Tomando la utilidad operativa al dividirla entre los intereses se obtuvo una razón de cobertura para los intereses de 2.27, lo que representa un margen muy bajo de cobertura para los intereses.

Para la razón de cobertura de pagos fijos, es importante primero identificar la tasa fiscal que es de 25%, los pagos de arrendamiento que en 2015 fueron Q320,800, la empresa no paga dividendos preferentes, y para el valor de pago de principal de los préstamos realmente fueron Q236,004 a la entidad bancaria, pero se considerará también analizarlo con el valor que la entidad relacionada debía cobrar y que por falta de liquidez no fue posible, esto para visualizar más objetivamente la capacidad de cobertura de pagos fijos si no se tuviera el período de gracia otorgado por la entidad relacionada, este principal es de Q1,200,000 anual.

Razón de cobertura de pagos fijos

$$= \frac{\text{Utilidad operativa} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamientos} + \{(\text{Pagos de principal} + \text{Dividendos preferentes}) \times \left[\frac{1}{1 - T} \right]\}}$$

$$\text{Razón cobertura pagos fijos} = \frac{961,018 + 320,800}{423,000 + 320,800 + \{(236,004)X\left[\frac{1}{1-0.25}\right]\}} = 1.21$$

$$\text{Razón cobertura pagos fijos} = \frac{961,018 + 320,800}{423,000 + 320,800 + \{(1,436,004)X\left[\frac{1}{1-0.25}\right]\}} = 0.48$$

La razón de cobertura de pagos fijos considerando el período de gracia que la entidad relacionada otorgó sobre el principal por falta de liquidez, refleja un índice de 1.21, lo que refleja que las utilidades cubrieron 1.21 veces los cargos fijos, pero si el otro acreedor hubiera hecho exigible el pago de principal, con un índice de cobertura de pagos fijos de 0.48 no hubiera sido posible cubrir dichos cargos con la utilidad operativa de la empresa.

Estas razones, independientemente del análisis que puede hacerse al compararlos con otras empresas del mismo sector, y del apalancamiento financiero que pudiera afectar la tasa de rendimiento esperada de los accionistas, serán comparados con las mismas razones para el período 2016 y 2017, con el propósito de evaluar los objetivos establecidos en el presupuesto de mejoramiento de liquidez y reducción de endeudamiento.

4.2 Preparación del presupuesto para el período 2016

Se define una comisión de presupuesto conformada por el jefe de contabilidad, gerente de ventas, gerente de operaciones, y gerente de administración y finanzas. Esta comisión se encarga en primer lugar de evaluar los resultados de los períodos anteriores, analizar tendencias principales como ventas y costos, y define las estrategias y planes a desarrollarse en el período 2016. Esta planificación se presenta a la gerencia para su discusión y aprobación, cualquier modificación deberá ser justificada y de común acuerdo con el gerente responsable del área.

Planificación presupuestaria 2016

- Elaborar una proyección de ventas basando en la tendencia reciente de los servicios prestados, con el compromiso de la fuerza de ventas en canalizar sus esfuerzos no solo en lograr el objetivo, sino superarlo.
- Desarrollar una hoja técnica de costo del servicio, la cual será la base para determinar los costos directos presupuestados, justificando por escrito cada uno de los rubros del costo. Esta hoja técnica de costos, conjuntamente con el precio de venta serán profundamente evaluadas de modo que el margen sea realista y superior al obtenido en el año 2015, de este modo se podrá tener un impacto positivo en el resultado del negocio.
- Con base en el historial de costos indirectos y gastos administrativos, cada gerente o jefe de sección, desarrollará y justificará cada uno de los rubros de costos y gastos a presupuestar en su respectiva sección o departamento, esto con el apoyo de la comisión de presupuesto.
- Con base en el historial de ingresos y egresos mensual, y el presupuesto de operaciones, se realizará el presupuesto de flujo de efectivo, según se logre un presupuesto de operaciones que genere utilidad suficiente, se establecerá las políticas necesarias de cobros y pagos para realizar abonos al préstamo con la entidad relacionada, a la cual no se le ha abonado capital en los últimos cinco años, estos abonos deberán presupuestarse en Q100,000 mensuales con el objetivo de pagar la deuda en un plazo de 5 años.
- Se establecerán reuniones mensuales de seguimiento y evaluación de resultados el octavo día hábil de cada mes, para ello el departamento de contabilidad reportará a los gerentes encargados dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, los resultados del mes y acumulado anual, comparado con el presupuesto, de modo que los gerentes encargados presenten el día de la reunión las justificaciones de las desviaciones, así

como las propuestas de medidas a tomar para corregir las mismas si hubieran.

- Los gerentes encargados comunicarán mensualmente a su personal todas las medidas aprobadas, que no sean confidenciales, sobre los ajustes necesarios para lograr cumplir con el presupuesto.
- Los reportes necesarios para el control de la ejecución presupuestaria, inicialmente serán: informe de desempeño, comparativo de estado de resultados, ejecutado y presupuestado, comparativo integral de costos directos y margen bruto de utilidad ejecutado y presupuestado, comparativo integral por departamentos o secciones de costos indirectos y gastos administrativos ejecutados y presupuestados, comparativo de flujo de efectivo ejecutado y presupuestado. Todos estos reportes deberán trabajarse de forma mensual.

Esta planificación presupuestaria para 2016 es presentada y aprobada por la gerencia general, por lo que se procede a la elaboración propia del presupuesto.

4.2.1 Presupuesto operativo para el período 2016

Para el año 2016 se plantea la realización de un presupuesto operativo que permitirá definir de forma adecuada la proyección de ventas, los costos necesarios para cumplir con la prestación de los servicios, y los gastos administrativos y financieros, así como el control y evaluación periódica necesaria.

Para presupuestar las ventas se utilizó el método de tendencias, teniendo como base los tres años anteriores. Para el resto del presupuesto operativo se utilizó la técnica de presupuestos base cero, justificando cada uno de los costos y gastos.

Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas, se observa que la tendencia de las ventas en los últimos tres años se ha mantenido estable, con un leve aumento en el nivel de

servicios prestados, pero en general es estable la cantidad de servicios prestados anual y mensualmente, para medirlo en unidades de servicio se considera que una unidad de servicio está representada por el servicio de un guardia de seguridad durante un mes calendario. A continuación se presenta la cantidad de servicios prestados cada mes, en los últimos tres años.

Tabla 10: Cantidad de servicios prestados 2013-2015

CANTIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS

AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2015	1,030	1,046	1,051	1,050	1,076	1,072	1,078	1,064	1,067	1,066	1,080	1,106	12,786
2014	1,066	1,083	1,077	1,083	1,055	1,063	1,026	1,058	1,041	1,026	1,027	1,082	12,687
2013	1,036	1,056	1,052	1,075	1,065	1,041	1,059	1,041	1,038	1,033	1,082	1,082	12,660

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La tabla refleja que la empresa ha logrado mantener históricamente un equilibrio en la cantidad de servicios prestados, debido a que la mayoría de servicios que se contratan es sin límite de tiempo, por lo que el servicio se estará prestando mensualmente al cliente hasta que una de las partes decida darlo por concluido.

Considerando esta estabilidad en la cantidad de servicios prestados, se estima razonable utilizar el método estadístico de regresión para pronosticar los servicios a prestar en el año 2016. Para esto se hace uso de la herramienta de Excel de análisis de datos, ingresándole los datos mensuales de 2013 a 2015, numerados por mes de 1 a 36 en el rango de X, y las cantidades de servicios mensuales de ese mismo período en el rango de Y.

Al correr el proceso, este arroja la información estadística de regresión relacionada con la tabla de servicios prestados; dentro de esta información están los coeficientes de intercepción y número, que se utilizan para formar la línea de tendencia.

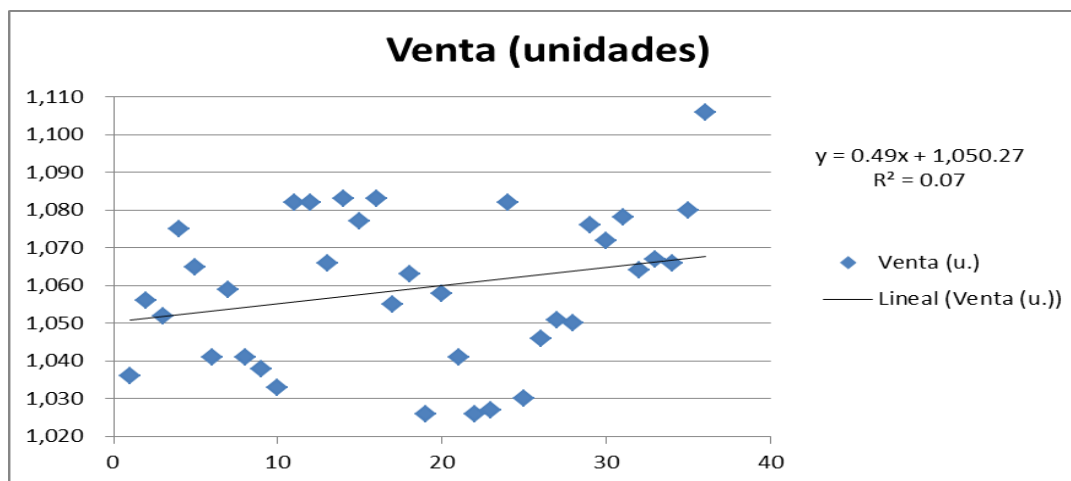
Tabla 11: Estadística de regresión de ventas últimos 2013-2015

<i>Estadísticas de la regresión</i>						
Coeficiente de correlación múltiple	0.25498268					
Coeficiente de determinación R ²	0.06501617					
R ² ajustado	0.03751664					
Error típico	19.6735592					
Observaciones	36					
ANÁLISIS DE VARIANZA						
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
Regresión	1	915.086293	915.086293	2.36426513	0.13339776	
Residuos	34	13159.6637	387.048933			
Total	35	14074.75				
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	1050.27143	6.69690429	156.829392	3.2636E-50	1036.66168	1063.88118
Número	0.48532819	0.31563665	1.5376167	0.13339776	-0.15612266	1.12677903

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se observa en la tabla estadística de regresión el coeficiente de intercepción con valor de 1050.27 que representa la constante o la ordenada al origen, y el coeficiente número de 0.4853 que representa la pendiente. Con estos datos se puede pronosticar los servicios prestados para los períodos mensuales de 2016.

Gráfica 1: Gráfica de línea de tendencia de ventas mensuales



Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Otra forma de validar esta línea de tendencia es generando una gráfica de dispersión en Excel, con la misma información de la tabla de datos mensuales, utilizada para la estadística de regresión, y en la gráfica se incluye la fórmula de la línea de tendencia como se observa en la gráfica 1.

Con este segundo procedimiento se confirma la fórmula de la línea de tendencia $y=mx + b$, que basada en la información histórica queda expresada de la siguiente manera: $y= 0.4853x + 1050.27$, de modo que se tiene la fórmula estadística para proceder a pronosticar los servicios a prestar en el año 2016, dando como resultado los datos siguientes:

Tabla 12: Pronóstico de unidades de servicios 2016

Número	Año	Mes	Servicios
37	2016	Enero	1,068
38	2016	Febrero	1,069
39	2016	Marzo	1,069
40	2016	Abril	1,070
41	2016	Mayo	1,070
42	2016	Junio	1,071
43	2016	Julio	1,071
44	2016	Agosto	1,072
45	2016	Septiembre	1,072
46	2016	Octubre	1,073
47	2016	Noviembre	1,073
48	2016	Diciembre	1,074
Total			12,852

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Como resultado de la proyección se tiene un presupuesto de servicios a prestar en el año 2016 de 12852 unidades, recordando que una unidad de servicio está representada por el servicio de un guardia de seguridad durante un mes

calendario. Se logra observar que esta proyección es constante con el leve aumento que han reflejado los servicios de los tres años anteriores.

El procedimiento siguiente es la determinación del precio de venta del servicio de seguridad; para ello la empresa tiene una política de mantener precios estables durante un año calendario, y únicamente hacer revaluación anual, afectada principalmente por el aumento del salario mínimo, lo cual viene a afectar el principal costo del servicio de seguridad.

Tabla 13: Pronóstico de ventas 2016

Número	Año	Mes	Servicios	Precio	Ventas
37	2016	Enero	1,068	4,650	4,966,200
38	2016	Febrero	1,069	4,650	4,970,850
39	2016	Marzo	1,069	4,650	4,970,850
40	2016	Abril	1,070	4,650	4,975,500
41	2016	Mayo	1,070	4,650	4,975,500
42	2016	Junio	1,071	4,650	4,980,150
43	2016	Julio	1,071	4,650	4,980,150
44	2016	Agosto	1,072	4,650	4,984,800
45	2016	Septiembre	1,072	4,650	4,984,800
46	2016	Octubre	1,073	4,650	4,989,450
47	2016	Noviembre	1,073	4,650	4,989,450
48	2016	Diciembre	1,074	4,650	4,994,100
		Total	12,852		59,761,800

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Considerando la tendencia al aumento del salario mínimo, que fue de 5% tanto de 2014 respecto a 2013, como de 2015 respecto a 2014, se estima un aumento en la misma proporción para 2016; en enero de 2016 se confirma un aumento de 4.29% en el salario mínimo. Considerando este aumento en el costo principal del negocio, los directores buscan determinar un precio que le permita generar un margen aceptable y que no le vaya a generar una pérdida significativa de clientes, por lo que establecen el precio de venta (sin incluir IVA) en Q4,650.00, lo que representa un 3.7% de aumento respecto al año anterior, y que como se ve más

adelante en los costos, genera un margen bruto presupuestado de 17%, superior en 2% al 15% real ejecutado en 2015.

De esta manera se obtiene un presupuesto de ventas para el año 2016 de Q59,761,800, resultado de multiplicar el presupuesto de 12,852 unidades de servicios por Q4,650.00 del precio de venta del servicio, lo cual representa un aumento de Q2,460,782 respecto a las ventas ejecutadas en 2015.

Presupuesto de costos directos

Para esta sección del presupuesto, se comienza por determinar y asignar valor a los costos necesarios para la prestación del servicio; con ello se logra determinar una hoja técnica de costos, a pesar de estar tratando con un servicio y no con un bien, es posible determinar dicha hoja técnica de costos.

Como primer y principal costo está la remuneración que se le paga al guardia que presta el servicio, para 2016 se definió en Q2,497.04 el salario mínimo, que es el salario ordinario que se presupuesta pagar al guardia; la bonificación decreto de Q250.00, y las prestaciones y cuota patronal presupuestadas se estiman en 873.01 considerando que no existe pago de indemnización universal, pagándose ésta únicamente por causa de despido injustificado.

Adicional a los costos laborales, se incurre en costos directos por uniforme; se presupuestan estos de la siguiente manera: entrega de dos uniformes al guardia, dos veces al año, accesorios como parte del equipamiento del guardia, arma, munición, seguro de vida, capacitación, y otros costos como comunicaciones, alimentación, viáticos, entre otros. Estos costos se amortizan de forma mensual, de modo que la hoja técnica de costos por un servicio mensual de guardia de seguridad para 2016 queda presupuestada de la manera que se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 14: Hoja técnica de costo de servicio de guardias 2016

CANTIDAD	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL	%
1	Guardia				3,620.05	78%
		Salario Base	2,497.04	2,497.04		54%
		Bonificación Decreto	250.00	250.00		5%
		Prestaciones	873.01	873.01		19%
1	Equipo, accesorios y otros costos				239.45	5%
		Uniforme	27.50	27.50		0.6%
		Funda y equipo sintético	10.00	10.00		0.2%
		Munición	5.00	5.00		0.1%
		Arma	45.00	45.00		1.0%
		Seguro	12.00	12.00		0.3%
		Capacitación	40.00	40.00		0.9%
		Otros	99.95	99.95		2.1%
Costo total mensual					3,859.50	83%
Precio de venta					4,650.00	100.0%
Margen bruto					790.50	17.0%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Esta hoja de costos es de mucha utilidad al momento de determinar el precio de venta, ya que en ella se puede analizar el margen que se va a presupuestar; de igual manera queda visible el impacto que cada rubro de costo tiene, en este caso los gastos por la remuneración al guardia, incluyendo prestaciones representan el 78% del valor de la venta. La imposibilidad de tener mucho margen de reducción de costos en este rubro evita que se puede aspirar a márgenes mucho más altos de utilidad; lo que si será muy importante, es la adecuada administración y control de dichos costos para que no se vean incrementados y por consiguiente, reducido el margen bruto, lo cual puede tener un impacto grande en la utilidad, como se vio en el año 2015.

Aplicando el costo directo presupuestado por cada servicio, a la cantidad de servicios presupuestados, resulta en la siguiente tabla de costos directos presupuestados para 2016:

Tabla 15: Integración de costos directos presupuestados 2016

Descripción	Q	%
Total gastos de personal directo	46,524,883	77.9%
Uniforme	353,430	0.6%
Funda y equipo sintético	128,520	0.2%
Munición	64,260	0.1%
Arma	578,340	1.0%
Seguro	154,224	0.3%
Capacitación	514,080	0.9%
Otros gastos operativos	1,284,557	2.1%
Total costos directos	49,602,294	83.0%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

En este presupuesto, al tratarse de costos directos, el principal análisis debe ir enfocado en el porcentaje en relación a la venta, los Q49,602,294 de costos directos representan el 83% de la venta, y este porcentaje es el que debe controlar la administración, ya que las ventas podrán aumentar o disminuir debido a factores del mercado, pero los costos tendrán que aumentar o disminuir en la misma proporción a la venta, este será un manejo eficiente de los costos directos.

Presupuesto de costos indirectos

Estos costos son todos los que se incurren en el área operativa, por la administración de la operación, supervisión y logística en general. En los gastos de personal indirecto se incluye los salarios, prestaciones y cuotas patronales de gerentes de operaciones, jefes de secciones, supervisores, entre otros. Se incurre en costos de vehículos arrendados para la supervisión, así como su respectivo combustible; para ellos se presupuesta la cantidad de vehículos necesarios para cubrir la supervisión en todas las áreas de cobertura de servicios, y el combustible mensual necesario para el funcionamiento de dichos vehículos. Para el personal operativo de supervisión se presupuesta su uniforme, accesorios y equipo necesario; se presupuesta además el alquiler y mantenimiento de las instalaciones de operaciones, así como los servicios básicos necesarios, estos son comunicaciones, electricidad, limpieza y agua. Por último se tiene el presupuesto

de otros costos indirectos, que incluye gastos como papelería y útiles, viáticos, alimentación, reclutamiento y capacitación.

Analizado el comportamiento histórico y justificado cada uno de estos rubros para el período 2016 se presenta el siguiente presupuesto de costos indirectos:

Tabla 16: Integración de costos indirectos presupuestados 2016

Descripción	Q	%
Total gastos de personal operativo indirecto	2,280,000	3.8%
Vehículos de supervisión	660,000	1.1%
Combustible	280,000	0.5%
Uniformes y equipo	24,000	0.0%
Alquiler y mantenimiento inmuebles	220,000	0.4%
Servicios básicos	200,000	0.3%
Otros gastos operativos	175,000	0.3%
Total costos indirectos	3,839,000	6.4%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El presupuesto de costos indirectos resulta en Q3,839,000 que representa un 6.4% en relación a la venta presupuestada, siendo un 3.8% de gastos de personal. Dentro de los costos indirectos existen algunos costos de supervisión que pueden verse afectados por variaciones muy grandes en los servicios prestados, ya que puede ser necesario incrementar o disminuir la fuerza de supervisión por el impacto de un número significativo de servicios con clientes.

Presupuesto de gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos lo más conveniente es dividir los gastos en departamentos o secciones administrativas. En este caso gerencia general, administración y finanzas, ventas, informática, y recursos humanos, se realiza el presupuesto de gastos necesarios para el funcionamiento de cada una de las secciones administrativas, y luego se unifica una sola integración de gastos administrativos; entre los gastos que se presupuestan en cada sección están los gastos de personal, comisiones, honorarios y gastos legales, auditoría, alquiler,

gastos relativos a inmuebles, servicios básicos como comunicaciones, agua, electricidad y limpieza, y otros gastos administrativos como papelería y útiles, viáticos, alimentación, reclutamiento, capacitación.

Tabla 17: Integración de gastos administrativos presupuestados 2016

Descripción	Q	%
Total gastos de personal	1,600,000	2.7%
Comisiones	420,000	0.7%
Alquiler, mantenimiento y reparaciones de inmuebles	180,000	0.3%
Honorarios y gastos legales	440,000	0.7%
Amortización software y licencias	160,000	0.3%
Gastos de auditoría	120,000	0.2%
Servicios básicos	145,000	0.2%
Otros gastos administrativos	380,000	0.6%
Total gastos administrativos	3,445,000	5.8%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El presupuesto total unificado de gastos administrativos es de Q3,445,000 que representa 5.8% del total de las ventas presupuestadas, el gasto de personal es el más representativo con Q1,600,000. De los gastos administrativos el único gasto que puede verse afectado por la variabilidad de las ventas son las comisiones, el resto de gastos debe administrarse independientemente de un incremento o disminución en ventas.

Presupuesto de gastos financieros

La empresa tiene préstamos contraídos, tanto con bancos como con una entidad relacionada, los intereses se presupuestan según las tablas de amortización para el período 2016 con la tasa de interés establecida por la entidad acreedora; también se presupuesta un interés bancario ganado por los promedios de saldos en las cuentas bancarias, y una pérdida o ganancia generada por diferencial cambiario en las cuentas en moneda extranjera. Derivado de los análisis respectivos se presenta el presupuesto de gastos e ingresos financieros siguiente:

Tabla 18: Integración de gastos (ingresos) financieros presupuestados 2016

Descripción	Q	%
Intereses bancarios ingreso	-10,000	0.0%
Intereses bancarios gasto	186,000	0.3%
Otros intereses gasto	237,000	0.4%
Pérdida (utilidad) en diferencial cambiario	60,000	0.1%
Total gastos (ingresos) financieros	473,000	0.8%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El resultado del presupuesto de gastos e ingresos financieros refleja un valor neto de Q473,000 generado principalmente por los intereses de los préstamos bancarios y con la entidad relacionada. El total de gastos financieros netos presupuestos representa únicamente 0.8% de las ventas presupuestadas.

Estado de resultados presupuestado

Luego del proceso minucioso de presupuestar detalladamente cada uno de los rubros de ingresos, costos y gastos para el período 2016, se procede a integrarlos en el estado de resultados, como se presenta a continuación:

Tabla 19: Estado de resultados presupuestado 2016

Empresa de Seguridad Privada		
Estado de Resultados Presupuestado		
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016		
Descripción	Q	%
Ingresos por venta de servicios	59,761,800	100.0%
(-) Costos directos	49,602,294	83.0%
Ganancia bruta	10,159,506	17.0%
(-) Costos indirectos	3,839,000	6.4%
(-) Gastos administrativos	3,445,000	5.8%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	2,875,506	4.8%
(-) Gastos (ingresos) financieros	473,000	0.8%
Ganancia antes de impuesto	2,402,506	4.0%
(-) Impuesto sobre la renta	600,626	1.0%
Ganancia después de impuesto	1,801,879	3.0%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Con la capacidad actual de prestación de servicios de seguridad, y de mantener el margen bruto en 17%, la empresa puede tener una ganancia antes de gastos financieros e impuestos de 4.8% que equivale a un presupuesto de Q2,875,506, este margen neto se considera aceptable para este tipo de servicios.

Terminado el presupuesto operativo se entrega a la gerencia, el mismo es discutido y analizado, luego de llegar a común acuerdo se realiza la aprobación y publicación del mismo para conocimiento de todas las áreas involucradas en el proceso de ejecución y control.

4.2.2 Presupuesto financiero para el período 2016

Se realizó el presupuesto financiero con el objetivo de controlar y determinar periódicamente la liquidez, así como poder reducir el nivel de endeudamiento. Para cumplir el objetivo se realizó el presupuesto de efectivo y el presupuesto de balance general.

Presupuesto de efectivo

Para la realización del presupuesto de efectivo en este caso se hizo uso del método de ingresos y desembolsos, se estimaron los ingresos y egresos según se presupuestó en el estado de resultados y según los períodos de cobro y pago promedio utilizados en el negocio; del resultado obtenido en el presupuesto preliminar de caja se puede decidir implementar cambios en las políticas de cobros o de pagos, así como decisiones sobre financiamiento a corto plazo como autorización de sobregiro bancario entre otros.

De las ventas se estima el cobro del 20% dentro el mismo mes de la venta, 60% dentro del mes siguiente, 15% dentro del segundo mes y 5% dentro del tercer mes, respecto al pago de gastos laborales se realizan dentro del mismo mes, excepto las prestaciones laborales que se provisionan para pagar en los meses de junio y diciembre. Los pagos por compras o servicios recibidos se realizan en

promedio con 30 días de crédito y los gastos e ingresos financieros afectan la caja en el mismo mes de su ejecución. Con relación a impuestos, el impuesto al valor agregado es pagado mensualmente dentro del mes siguiente a su generación, el impuesto sobre la renta es pagado con cierres parciales trimestrales, y el impuesto de solidaridad es pagado también trimestralmente. Es importante mencionar que las depreciaciones y amortizaciones deben quedar excluidas del presupuesto de efectivo por no ser transacciones que afecten la caja.

El préstamo bancario se continuará pagando mensualmente en los términos establecidos, abonos de Q19,667 mensuales; respecto al préstamo con la entidad relacionada se pretende, según la planificación presupuestaria 2016, hacer pagos mensuales de Q100,000 para cancelar la deuda en un período de 5 años.

Haciendo uso de los criterios anteriores se trabaja en el presupuesto de efectivo de forma mensual estimando así los saldos iniciales y finales de cada período, para la presentación de una forma más simple a continuación se muestra el presupuesto de efectivo con períodos trimestrales.

Tabla 20: Flujo de efectivo presupuestado 2016

Descripción	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	Q	Q	Q	Q
Saldo inicial	247,608	1,855,138	715,468	2,436,472
Cobros	16,644,545	16,712,993	16,737,210	16,759,865
Ingresos financieros	2,500	2,500	2,500	2,500
Disponibilidad	16,894,653	18,570,631	17,455,178	19,198,837
Pagos laborales	11,233,833	14,104,142	11,263,698	14,175,191
Pagos a proveedores	1,567,584	1,497,882	1,499,223	1,500,296
Egresos financieros	120,750	120,750	120,750	120,750
Pagos de impuestos	1,758,347	1,773,387	1,776,033	1,778,151
Pago de préstamos	359,001	359,001	359,001	359,001
Total egresos	15,039,515	17,855,163	15,018,706	17,933,388
Saldo final	1,855,138	715,468	2,436,472	1,265,449

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Con la operación presupuestada en 2016, sin alterar los promedios actuales de períodos de pagos y cobros, y realizando los pagos de los préstamos, tanto bancario como a la entidad relacionada, el presupuesto de efectivo al final del año 2016 es de Q1,265,449, así también los saldos finales de los tres primeros trimestres muestran saldos positivos de caja, que dan la posibilidad a la compañía de hacer inversiones financieras a corto plazo. Para propósito de este trabajo no se evalúa el impacto de estas inversiones por exceso de efectivo y únicamente se menciona como opción ante saldos excesivos de efectivo.

Presupuesto de balance general

Para la realización del presupuesto de balance general se parte de los saldos finales del período anterior, y aplicando los supuestos utilizados en el presupuesto de operaciones y de efectivo, se obtienen los saldos de balance general presupuestado para cada período. Es importante analizar individualmente cada uno de los elementos del balance para considerar por ejemplo el presupuesto de depreciaciones y amortizaciones, que sí tiene efecto en el presupuesto de operaciones, pero no en el de efectivo.

Tabla 21: Balance general presupuestado 2016

Empresa de Seguridad Privada					
Balance general presupuestado					
Al 31 de diciembre 2016					
Activo	Q	%	Pasivo y patrimonio	Q	%
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y bancos	1,265,449	9%	Cuentas por pagar	868,504	6%
Cuentas por cobrar	5,871,760	44%	Impuestos por pagar	1,146,298	8%
Impuestos por cobrar	1,090,251	8%	Prestaciones por pagar	1,692,623	13%
Gastos pagados por anticipado	289,755	2%	Total pasivo corriente	3,707,426	27%
Total activo corriente	8,517,213	63%	Pasivo no corriente		
Activo no corriente			Préstamos bancarios	472,008	3%
Activo fijo neto	3,473,382	26%	Préstamos entidades relacionadas	4,800,000	36%
Otros activos no corrientes neto	1,507,000	11%	Total pasivo no corriente	5,272,008	39%
Total activo no corriente	4,980,382	37%	Patrimonio		
			Capital pagado	2,500,000	19%
			Utilidades acumuladas	2,018,162	15%
			Total patrimonio	4,518,162	33%
Total Activo	13,497,596	100%	Total pasivo y patrimonio	13,497,596	100%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se presentan los saldos finales del balance general presupuestado, donde se logra observar el saldo final de caja y bancos de Q1,265,449, derivado de un presupuesto de operaciones que genera utilidades después de impuestos de Q1,801,879. Es importante resaltar en este análisis la reducción presupuestada de un 20% en la deuda a largo plazo con la entidad relacionada, lo cual de cumplirse logrará con la meta de reducir dicha deuda con una proyección de liquidarla en cinco años.

Con este balance la razón de circulante presupuestada para 2016 es 2.22, la razón de efectivo 0.34, y la razón de endeudamiento 0.67, al compararlas con las mismas razones para los resultados reales 2015 que fueron 2.06, 0.08 y 0.79 respectivamente, con ello el presupuesto está acorde con los objetivos de mejoramiento de la liquidez, y reducción del endeudamiento.

4.2.3 Resultados operativos reales en el período 2016

Para la etapa de ejecución se hace la concientización a cada una de las áreas, la correcta ejecución es responsabilidad de todo el personal y los gerentes o jefes de áreas son responsables de velar por el control adecuado de la ejecución de gastos de su respectiva área.

Al cierre de cada mes se realizan los reportes comparativos establecidos por cada área y consolidados sobre el resultado ejecutado y el presupuestado, estos son de estado de resultados consolidado, integral de costos directos y margen bruto, integral de costos indirectos y gastos administrativos por departamentos o secciones. Se realizan mensualmente las reuniones de seguimiento, evaluando los comparativos y las diferencias, así como los informes de desempeño; en estas reuniones quedan establecidas las medidas correctivas las cuales se ejecutan y en el mes siguiente se vuelven a evaluar.

De este modo se trabaja los doce meses, con este seguimiento se establecen documentalmente las justificaciones para ajustes al presupuesto, lo cual servirá de apoyo para la realización del presupuesto del siguiente año, y esto sucesivamente, lo cual hará que cada año el presupuesto sea más efectivo en sus cálculos.

Informe de desempeño

Como parte de las reuniones mensuales de seguimiento se trabajaron y presentaron los informes de desempeño para cada una de las áreas de responsabilidad, para verificar el grado de eficiencia, donde justificaron las desviaciones principales sobre los planes establecidos.

Para fines de presentación a continuación se muestra el informe de desempeño elaborado para el área de recursos humanos preparado con información ejecutada del período de enero a marzo 2016.

Tabla 22: Ejemplo de tabla del informe de desempeño

Informe de Desempeño Departamento de recursos humanos Del 1 de enero al 31 de marzo 2016								
Descripción	Mes actual-Marzo				Acumulado a Marzo			
	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia			
	Q	Q	Q	%	Q	Q	Q	%
Total gastos de personal	19,000	19,000	0	0%	57,850	57,000	850	1%
Comisiones	0	0	0	-	0	0	0	-
Alquiler, mantenimiento y reparaciones de inr	2,390	2,500	-110	-4%	9,132	7,500	1,632	22%
Honorarios y gastos legales	28,433	30,000	-1,567	-5%	87,300	90,000	-2,700	-3%
Amortización software y licencias	1,500	1,500	0	0%	4,500	4,500	0	0%
Gastos de auditoría	0	0	0	-	0	0	0	-
Servicios básicos	2,741	2,500	241	10%	7,300	7,500	-200	-3%
Otros gastos administrativos	9,180	6,000	3,180	53%	25,730	18,000	7,730	43%
Total gastos administrativos	63,244	61,500	1,744	3%	191,812	184,500	7,312	4%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Como parte de este informe desempeño se deben presentar las justificaciones de las principales desviaciones en la ejecución respecto al presupuesto, en este caso el responsable del departamento de recursos humanos debe justificar el ahorro en

los gastos legales y honorarios, pero principalmente el exceso en otros gastos administrativos.

Este procedimiento se realizó con todas las áreas, tanto administrativas como operativas, por medio de reuniones mensuales donde se establecieron planes de acción para las correcciones necesarias, responsables de su ejecución, y períodos de cumplimiento, todo esto dejado por escrito en las minutas de seguimiento.

Ventas ejecutadas

Se registraron mensualmente la cantidad de servicios de seguridad prestados, la fuerza de ventas trabajó con intensidad para tratar de mantener el volumen de servicios requerido, y se llevaron a cabo reuniones mensuales de seguimiento donde se evaluaban los resultados. El resultado de las ventas ejecutadas y su comparación con el presupuesto es el siguiente:

Tabla 23: Comparativo ventas ejecutadas y presupuestadas 2016

Mes	Servicios	Precio	Ventas	Presupuesto	Diferencia	%
Enero	1,025	4,650	4,766,250	4,966,200	(199,950)	-4.0%
Febrero	1,071	4,650	4,980,150	4,970,850	9,300	0.2%
Marzo	1,086	4,650	5,049,900	4,970,850	79,050	1.6%
Abril	1,064	4,650	4,947,600	4,975,500	(27,900)	-0.6%
Mayo	1,051	4,650	4,887,150	4,975,500	(88,350)	-1.8%
Junio	1,049	4,650	4,877,850	4,980,150	(102,300)	-2.1%
Julio	1,039	4,650	4,831,350	4,980,150	(148,800)	-3.0%
Agosto	1,052	4,650	4,891,800	4,984,800	(93,000)	-1.9%
Septiembre	1,056	4,650	4,910,400	4,984,800	(74,400)	-1.5%
Octubre	1,045	4,650	4,859,250	4,989,450	(130,200)	-2.6%
Noviembre	1,083	4,650	5,035,950	4,989,450	46,500	0.9%
Diciembre	1,119	4,650	5,203,350	4,994,100	209,250	4.2%
Total	12,740		59,241,000	59,761,800	(520,800)	-0.9%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La cartera de clientes que se manejan permitió que el impacto de bajas de servicios no fuera grande en el resultado, ya que se pudo prestar al mismo tiempo servicios a clientes nuevos o incremento de servicios a clientes existentes, lo cual ayudó a mantener el balance en el nivel de ventas y un equilibrio aceptable con el presupuesto, pues la variación de Q520,800 de venta por debajo del presupuesto, representa únicamente 0.9% de variación.

Costos directos ejecutados

A continuación se presenta los costos directos ejecutados en período, integrado por rubro y comparado con el presupuesto. Se aclara que los costos directos guardan una relación directa con el volumen de ventas, por lo que una reducción o aumento en el volumen de ventas, impacta en la misma proporción en el volumen de costos, por lo que al tener una variación de Q520,800 de menos en las ventas ejecutadas, se esperaría una variación del costo alrededor de Q432,264, que representa el 83% de costo presupuestado en relación a la venta.

Tabla 24: Integración de costos directos ejecutados 2016

Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal directo	46,473,000	78.4%	46,524,883	77.9%	-51,883	-0.1%
Uniforme	323,000	0.5%	353,430	0.6%	-30,430	-8.6%
Funda y equipo sintético	105,000	0.2%	128,520	0.2%	-23,520	-18.3%
Munición	68,000	0.1%	64,260	0.1%	3,740	5.8%
Arma	544,000	0.9%	578,340	1.0%	-34,340	-5.9%
Seguro	166,000	0.3%	154,224	0.3%	11,776	7.6%
Capacitación	462,000	0.8%	514,080	0.9%	-52,080	-10.1%
Otros gastos operativos	1,212,000	2.0%	1,284,557	2.1%	-72,557	-5.6%
Total costos directos	49,353,000	83.3%	49,602,294	83.0%	-249,294	-0.5%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Derivado de los controles mensuales en la ejecución de los costos, se logró mantener los porcentajes de costos directos razonables con los presupuestados, con un costo directo ejecutado de 83.3%, la variación fue únicamente 0.3% respecto al 83% que se presupuestó, lo cual se vio afectado principalmente por un mínimo exceso en la relación de gastos de personal directo.

Costos indirectos ejecutados

Derivado de la estabilidad en el volumen de prestación de servicios no se tuvo necesidad de aumentar o disminuir la capacidad operativa instalada para control y supervisión. Los controles se trabajaron eficientemente durante el año, manteniendo los volúmenes razonables con el presupuesto.

Tabla 25: Integración de costos indirectos ejecutados 2016

Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal operativo indirecto	2,262,000	3.8%	2,280,000	3.8%	-18,000	-0.8%
Vehículos de supervisión	707,000	1.2%	660,000	1.1%	47,000	7.1%
Combustible	294,000	0.5%	280,000	0.5%	14,000	5.0%
Uniformes y equipo	25,000	0.0%	24,000	0.0%	1,000	4.2%
Alquiler y mantenimiento inmuebles	229,000	0.4%	220,000	0.4%	9,000	4.1%
Servicios básicos	213,000	0.4%	200,000	0.3%	13,000	6.5%
Otros gastos operativos	182,000	0.3%	175,000	0.3%	7,000	4.0%
Total costos indirectos	3,912,000	6.6%	3,839,000	6.4%	73,000	1.9%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El total de costos indirectos ejecutados en el año fue Q3,912,000 con una variación de Q73,000 superior al presupuesto, afectado principalmente por el incremento en gasto de vehículos para supervisión. La variación se considera aceptable respecto al volumen total de costos indirectos que representaron 6.6% en relación a las ventas ejecutadas.

Gastos administrativos ejecutados

El único gasto que pudo verse afectado por el volumen de ventas son las comisiones, el resto de gastos se controlaron independientemente de la operación, con seguimiento mensual por cada departamento o sección, el resultado ejecutado fue el siguiente:

Tabla 26: Integración de gastos administrativos ejecutados 2016

Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal	1,544,000	2.6%	1,600,000	2.7%	-56,000	-3.5%
Comisiones	388,000	0.7%	420,000	0.7%	-32,000	-7.6%
Alquiler, mantenimiento y reparaciones de inmuebles	182,000	0.3%	180,000	0.3%	2,000	1.1%
Honorarios y gastos legales	460,000	0.8%	440,000	0.7%	20,000	4.5%
Amortización software y licencias	167,000	0.3%	160,000	0.3%	7,000	4.4%
Gastos de auditoría	115,000	0.2%	120,000	0.2%	-5,000	-4.2%
Servicios básicos	119,000	0.2%	145,000	0.2%	-26,000	-17.9%
Otros gastos administrativos	363,000	0.6%	380,000	0.6%	-17,000	-4.5%
Total gastos administrativos	3,338,000	5.6%	3,445,000	5.8%	-107,000	-3.1%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

En la ejecución de los gastos administrativos se logró tener reducción de costos en varios rubros respecto al presupuesto, algunos de ellos fueron los gastos de personal, los servicios básicos, y las comisiones. El gasto administrativo total ejecutado de Q3,338,000 representa el 5.6% en relación a la venta ejecutada, considerado eficiente respecto al presupuesto que fue de Q3,445,000 y 5.8% en relación a la venta presupuestada, se tuvo ahorro de 3.1% en gastos administrativos.

Gastos e ingresos financieros ejecutados

A pesar de que los gastos y los ingresos financieros generalmente se ejecutan de manera extraordinaria, es recomendable realizar las evaluaciones mensuales, ya que también pueden controlarse en cierta medida, y justificarse las variaciones. La integración de los gastos e ingresos financieros del período es la siguiente:

Tabla 27: Integración de gastos (ingresos) financieros ejecutados 2016

Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Intereses bancarios ingreso	-8,000	0.0%	-10,000	0.0%	2,000	-20%
Otros ingresos financieros	-27,000	0.0%	0	0.0%	-27,000	-
Intereses bancarios gasto	146,000	0.2%	186,000	0.3%	-40,000	-22%
Otros intereses gasto	269,000	0.5%	237,000	0.4%	32,000	14%
Pérdida (utilidad) en diferencial cambiario	-37,000	-0.1%	60,000	0.1%	-97,000	-162%
Otros gastos financieros	36,000	0.1%	0	0.0%	36,000	-
Total gastos (ingresos) financieros	379,000	0.6%	473,000	0.8%	-94,000	-20%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Los gastos de intereses se vieron afectados por variaciones en los intereses gasto, pero el principal impacto en relación al presupuesto fue el diferencial cambiario que totalizado en el año tuvo un efecto a favor de Q37,000, esto contribuyó a que el total neto de gastos e ingresos financieros fuera de Q379,000 gasto, inferior en Q94,000 al presupuesto.

Estado de resultados ejecutado

La visualización global de la ejecución de toda la operación se refleja en el estado de resultados, el cual puede presentarse de forma resumida para un entendimiento general, o desglosada por integraciones de rubros para un análisis más profundo. Derivado de que ya se realizaron las evaluaciones para cada uno de los segmentos de forma específica, se presenta como análisis general del resultado de cada mes, el estado de resultados resumido comparando con el presupuesto, tanto de forma mensual como acumulada anual, a continuación se presenta el estado de resultados anual de 2016:

Tabla 28: Estado de resultados 2016 ejecutado y presupuestado

Empresa de Seguridad Privada						
Estado de Resultados						
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016						
Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Ingresos por venta de servicios	59,241,000	100.0%	59,761,800	100.0%	-520,800	-0.9%
(-) Costos directos	49,353,000	83.3%	49,602,294	83.0%	-249,294	-0.5%
Ganancia bruta	9,888,000	16.7%	10,159,506	17.0%	-271,506	-2.7%
(-) Costos indirectos	3,912,000	6.6%	3,839,000	6.4%	73,000	1.9%
(-) Gastos administrativos	3,338,000	5.6%	3,445,000	5.8%	-107,000	-3.1%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	2,638,000	4.5%	2,875,506	4.8%	-237,506	-8.3%
(-) Gastos (ingresos) financieros	379,000	0.6%	473,000	0.8%	-94,000	-19.9%
Ganancia antes de impuesto	2,259,000	3.8%	2,402,506	4.0%	-143,506	-6.0%
(-) Impuesto sobre la renta	564,750	1.0%	600,626	1.0%	-35,876	-6.0%
Ganancia después de impuesto	1,694,250	2.9%	1,801,879	3.0%	-107,629	-6.0%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se logra observar la eficiente ejecución operativa respecto al presupuesto, donde las variaciones porcentuales fueron mínimas, el costo directo tuvo una desviación de 0.3% en gasto mayor en relación a la venta, generando una ganancia bruta de

16.7%, apenas menor a los 17% presupuestados. La ganancia antes de gastos financieros e impuesto fue de Q2,638,000 equivalente a 4.5% de las ventas ejecutadas, generando una desviación únicamente de 0.3% menor respecto al presupuesto que fue de 4.8%, y 8.3% menor respecto al total en quetzales de Q2,875,506.

4.2.4 Resultados financieros reales en el período 2016

De la misma manera que con los controles operativos, el área financiera de la compañía también se vio involucrada en el proceso de controles presupuestarios periódicos, esto involucra un análisis continuo del cumplimiento de las políticas de períodos de cobro y pago establecidos, y la evaluación de necesidades de modificar las mismas.

Flujo de efectivo ejecutado

Se presenta a continuación el flujo de efectivo ejecutado por el año 2016 partiendo del saldo inicial de Q247,608 y aplicando los ingresos y desembolsos reales derivados de la operación.

Tabla 29: Flujo de efectivo ejecutado 2016

Descripción	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	Q	Q	Q	Q
Saldo inicial	247,608	1,756,777	691,335	2,306,106
Cobros	16,457,838	16,642,945	16,365,880	16,614,041
Ingresos financieros	8,217	6,000	10,100	10,683
Disponibilidad	16,713,663	18,405,722	17,067,315	18,930,830
Pagos laborales	11,217,215	14,011,858	11,106,509	14,272,532
Pagos a proveedores	1,538,595	1,467,891	1,452,447	1,437,267
Egresos financieros	103,500	103,500	103,500	103,500
Pagos de impuestos	1,738,575	1,772,137	1,739,753	1,765,932
Pago de préstamos	359,001	359,001	359,001	359,001
Total egresos	14,956,886	17,714,387	14,761,209	17,938,231
Saldo final	1,756,777	691,335	2,306,106	992,599

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La compañía obtuvo un saldo final en caja de Q992,599, los saldos finales trimestrales se mantuvieron entre Q691,335 y Q2,306,106 lo que evidencia que la empresa pudo haberlo decidido, invertir sus excesos de efectivo en inversiones a corto plazo. Se observa el cumplimiento de la compañía en los pagos presupuestados de préstamos, tanto con el banco como con la entidad relacionada, pagando oportunamente Q359,001 cada trimestre.

Balance general ejecutado

Los saldos de cada uno de los rubros del balance de situación y sus integraciones se analizan periódicamente para evaluar el cumplimiento o fortalecimiento de las políticas de la compañía relacionadas con dicho balance, estas pueden ser reducción de los períodos promedio de cobro, ampliación de los períodos promedio de pago, inversión o financiamiento. A continuación se presenta el balance general ejecutado para el período 2016 con sus cifras al 31 de diciembre.

Tabla 30: Balance general ejecutado 2016

Empresa de Seguridad Privada					
Balance general ejecutado					
Al 31 de diciembre 2016					
Activo	Q	%	Pasivo y patrimonio	Q	%
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y bancos	992,599	7%	Cuentas por pagar	883,998	7%
Cuentas por cobrar	6,062,372	45%	Impuestos por pagar	1,135,317	8%
Impuestos por cobrar	1,090,251	8%	Prestaciones por pagar	1,690,003	13%
Gastos pagados por anticipado	266,255	2%	Total pasivo corriente	3,709,318	28%
Total activo corriente	8,411,476	63%	Pasivo no corriente		
Activo no corriente			Préstamos bancarios	472,008	4%
Activo fijo neto	3,473,382	26%	Préstamos entidades relacionadas	4,800,000	36%
Otros activos no corrientes neto	1,507,000	11%	Total pasivo no corriente	5,272,008	39%
Total activo no corriente	4,980,382	37%	Patrimonio		
			Capital pagado	2,500,000	19%
			Utilidades acumuladas	1,910,532	14%
			Total patrimonio	4,410,532	33%
Total Activo	13,391,858	100%	Total pasivo y patrimonio	13,391,858	100%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se logró cumplir con la reducción de la deuda a largo plazo presupuestada, la que en total finalizó en Q5,272,008, los pagos se pudieron hacer sin excepción en las cuotas mensuales presupuestadas sin necesidad de financiamiento adicional, y el fondo en caja al cierre fue de Q992,599, cumpliendo oportunamente con las obligaciones contraídas con proveedores y personal que labora para la compañía.

4.2.5 Análisis de liquidez y endeudamiento período 2016

Con los estados financieros reales 2016 se calcularon las razones financieras seleccionadas como más importantes para medir la liquidez y el endeudamiento, considerando los estados financieros ejecutados sobre una ejecución eficiente tanto operativa como financiera.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón circulante} = \frac{8,145,222}{3,709,318} = 2.20$$

La principal razón de liquidez es la razón circulante, tomando el activo corriente excepto los gastos pagados anticipados ya que no son convertibles en efectivo, y dividirlos entre el pasivo corriente. Se obtuvo la razón circulante de 2.20 lo que indica que dichos activos cubren 2.20 veces los pasivos a corto plazo.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{992,599}{3,709,318} = 0.27$$

Se dividió el efectivo entre el pasivo corrientes y se obtuvo la razón de efectivo por valor de 0.27, esta es la razón con la que el efectivo en caja y bancos cubre el

total de obligaciones a corto plazo, lo que representa un índice más razonable de cobertura inmediata de obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{8,981,326}{13,391,858} = 0.67$$

La razón de endeudamiento al dividir los pasivos totales entre los activos totales se obtuvo el factor 0.67, lo que significa una reducción del índice de endeudamiento y una mejor posición financiera.

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Intereses}}$$

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{2,638,000}{415,000} = 6.36$$

Al dividir la utilidad operativa entre los intereses se obtuvo una razón de cobertura para los intereses de 6.36, lo que indica que las utilidades cubren 6.36 veces el valor de los intereses; es un margen aceptable de cobertura para los intereses.

Para la razón de cobertura de pagos fijos, la tasa fiscal que se mantiene en 25%, los pagos de arrendamiento en 2016 fueron Q328,800, la empresa no paga dividendos preferentes, y para el valor de pago de principal de los préstamos el pago a la entidad bancaria fue Q236,004 y a la entidad relacionada de Q1,200,000.

Razón de cobertura de pagos fijos

$$= \frac{\text{Utilidad operativa} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamientos} + \{(\text{Pagos de principal} + \text{Dividendos preferentes}) \times \left[\frac{1}{1 - T} \right]\}}$$

$$\text{Razón cobertura pagos fijos} = \frac{2,638,000 + 328,800}{415,000 + 328,800 + \{(1,436,004) \times \left[\frac{1}{1 - 0.25} \right]\}} = 1.12$$

La razón de cobertura de pagos fijos refleja un índice de 1.12, lo que significa que las utilidades cubrieron 1.12 veces los cargos fijos, considerando que se hizo abonos al capital de la deuda con la entidad relacionada por Q1,200,000, representa una notable mejora en la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos fijos con la utilidad operativa.

4.3 Resultados reales período 2017

Para el período 2017 la comisión de presupuesto se plantea seguir un plan de control estricto de costos y gastos como en el período anterior, y mejorar aún más los índices financieros respecto al período base de 2015. Se mantienen los controles mensuales, reuniones de seguimiento, informes de desempeño, aplicando medidas correctivas, los resultados obtenidos en 2017 se presentan a continuación.

4.3.1 Resultados operativos reales en el período 2017

Considerando el costo directo como el de más impacto en el porcentaje de utilidad del negocio, se planteó reducir a 83% este costo, además de proyectar reducción en el resto de costos y gastos. Siendo muy estrictos en los controles como lo fue en 2016, la administración se propuso como meta una ganancia en operación de 6.9%, mejorando el 4.5% obtenido en 2016, y considerablemente superior al 1.7% obtenido en 2015. A continuación se presenta el estado de resultados ejecutado de 2017:

Tabla 31: Estado de resultados 2017 ejecutado y presupuestado

Empresa de Seguridad Privada						
Estado de Resultados						
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2017						
Descripción	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Ingresos por venta de servicios	62,636,700	100.0%	62,862,100	100.0%	-225,400	-0.4%
(-) Costos directos	51,458,000	82.2%	51,559,424	82.0%	-101,424	-0.2%
Ganancia bruta	11,178,700	17.8%	11,302,676	18.0%	-123,976	-1.1%
(-) Costos indirectos	3,942,000	6.3%	3,760,000	6.0%	182,000	4.8%
(-) Gastos administrativos	3,292,000	5.3%	3,185,000	5.1%	107,000	3.4%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	3,944,700	6.3%	4,357,676	6.9%	-412,976	-9.5%
(-) Gastos (ingresos) financieros	305,000	0.5%	345,000	0.5%	-40,000	-11.6%
Ganancia antes de impuesto	3,639,700	5.8%	4,012,676	6.4%	-372,976	-9.3%
(-) Impuesto sobre la renta	909,925	1.5%	1,003,169	1.6%	-93,244	-9.3%
Ganancia después de impuesto	2,729,775	4.4%	3,009,507	4.8%	-279,732	-9.3%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La empresa logró mejorar su eficiencia en la ejecución operativa, siendo financieramente agresivos se propusieron un 18% de ganancia bruta y lograron obtener un 17.8%, en los costos indirectos y gastos administrativos también se propuso reducciones las cuales se reflejaron en la ganancia antes de gastos financieros e impuestos de Q3,944,700 que representa el 6.3% de las ventas del período, considerablemente mejor al obtenido en los períodos anteriores.

4.3.2 Resultados financieros reales en el período 2017

Manteniendo controles presupuestarios periódicos en el área financiera, la administración busca que una eficiente ejecución operativa se vea reflejada en una posición financiera sólida y poder cumplir a cabalidad con sus obligaciones. A continuación se presenta el lujo de efectivo y balance general ejecutado de 2017.

Flujo de efectivo ejecutado

Se presenta a continuación el flujo de efectivo ejecutado por el año 2017, con un saldo inicial de Q992,599 y aplicando los ingresos y desembolsos reales derivados de la operación y continuando con los pagos de los préstamos como objetivo establecido.

Tabla 32: Flujo de efectivo ejecutado 2017

Empresa de Seguridad Privada				
Flujo de efectivo ejecutado				
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2017				
Descripción	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	Q	Q	Q	Q
Saldo inicial	992,599	3,020,943	2,242,670	4,371,686
Cobros	17,754,282	17,624,163	17,260,858	17,253,174
Ingresos financieros	5,167	5,000	5,000	4,833
Disponibilidad	18,752,047	20,650,106	19,508,527	21,629,694
Pagos laborales	11,872,920	14,570,784	11,353,547	14,665,652
Pagos a proveedores	1,530,017	1,524,117	1,507,163	1,477,974
Egresos financieros	81,250	81,250	81,250	81,250
Pagos de impuestos	1,887,916	1,872,284	1,835,881	1,832,540
Pago de préstamos	359,001	359,001	359,001	359,001
Total egresos	15,731,104	18,407,437	15,136,841	18,416,417
Saldo final	3,020,943	2,242,670	4,371,686	3,213,277

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La compañía logró mejorar sus disponibilidades de efectivo, concluyó el período 2017 con un saldo en caja de Q3,213,277, lo que representa un incremento de más de dos millones de quetzales en la disponibilidad de efectivo. Se mantuvo el cumplimiento de los pagos a préstamos, tanto al banco como a la entidad relacionada. Los flujos periódicos muestran excedentes de efectivo, por lo que en un futuro la empresa puede considerar, de mantener los controles presupuestarios pertinentes, hacer inversiones que le generen ingresos financieros adicionales.

Balance general ejecutado

A continuación se presenta el balance general ejecutado para el período 2017 con sus cifras al 31 de diciembre.

Tabla 33: Balance general ejecutado 2017

Empresa de Seguridad Privada					
Balance general ejecutado					
Al 31 de diciembre 2017					
Activo	Q	%	Pasivo y patrimonio	Q	%
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y bancos	3,213,277	21%	Cuentas por pagar	917,627	6%
Cuentas por cobrar	6,322,999	42%	Impuestos por pagar	1,507,054	10%
Impuestos por cobrar	1,113,061	7%	Prestaciones por pagar	1,763,481	12%
Gastos pagados por anticipado	242,755	2%	Total pasivo corriente	4,188,162	28%
Total activo corriente	10,892,091	72%	Pasivo no corriente		
Activo no corriente			Préstamos bancarios	236,004	2%
Activo fijo neto	2,783,382	18%	Préstamos entidades relacionadas	3,600,000	24%
Otros activos no corrientes neto	1,489,000	10%	Total pasivo no corriente	3,836,004	25%
Total activo no corriente	4,272,382	28%	Patrimonio		
			Capital pagado	2,500,000	16%
			Utilidades acumuladas	4,640,307	31%
			Total patrimonio	7,140,307	47%
Total Activo	15,164,474	100%	Total pasivo y patrimonio	15,164,474	100%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se mantiene la reducción de la deuda a largo plazo como objetivo de la administración, finalizando 2017 en Q3,600,000 el préstamo con la entidad relacionada y Q236,004 el préstamo bancario, todos los pagos se realizaron mensualmente sin necesidad de financiamiento adicional, y cerrando con un fondo en caja y bancos de Q3,213,277.

4.3.3 Análisis de liquidez y endeudamiento período 2017

Se calcularon nuevamente las razones financieras seleccionadas como más importantes para evaluar 2017 y poder medir la mejora en la liquidez y el nivel de endeudamiento de la compañía.

$$\text{Razón circulante} = \frac{10,649,337}{4,188,162} = 2.54$$

Dividiendo el activo corriente excepto los gastos pagados anticipados ya que no son convertibles en efectivo, entre el pasivo corriente, se obtuvo la razón

circulante de 2.54 lo que indica que dichos activos cubren 2.54 veces los pasivos a corto plazo, mejorando el índice obtenido en 2016 que fue de 2.20.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{3,213,277}{4,188,162} = 0.77$$

El efectivo en caja y bancos al cierre de 2017 cubre a razón de 0.77 el total de las obligaciones a corto plazo, lo que representa un índice muy bueno de cobertura inmediata de las obligaciones a corto plazo, lo que juntamente a la razón circulante indica un nivel de liquidez bueno para la compañía.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{8,024,166}{15,164,474} = 0.53$$

Una razón de endeudamiento de 0.53 representa una mejor posición financiera de la que tenía la empresa antes de la implementación de los planes de control y ejecución presupuestaria, teniendo un mejor equilibrio entre la deuda externa y la deuda interna.

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{3,944,700}{319,000} = 12.37$$

La razón de cobertura de intereses de 2017 indica que las utilidades cubren 12.37 veces el valor de los intereses, lo que no representa ningún riesgo de insolvencia de la empresa en lo que a pago de intereses respecta.

Para la razón de cobertura de pagos fijos de 2017, la tasa fiscal sigue siendo 25%, los pagos de arrendamiento fueron Q306,400, los pagos de interés fueron Q319,000, y el pago de principal de los préstamos en total fue Q1,436,004.

$$\text{Razón cobertura pagos fijos} = \frac{3,944,700 + 306,400}{319,000 + 306,400 + \{(1,436,004) \times \left[\frac{1}{1 - 0.25} \right]\}} = 1.67$$

La razón de cobertura de pagos fijos de 2017 muestra que las utilidades cubren 1.67 veces los cargos fijos, refleja una buena capacidad de la empresa para cubrir sus pagos fijos con la utilidad generada.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO, EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Se espera que una administración adecuada del presupuesto en todas sus etapas, permita obtener información confiable, cumplimiento de metas de forma más razonable, poder ejecutar acciones correctivas en el tiempo oportuno, logrando una mayor eficiencia en búsqueda de los objetivos.

A continuación se presentan los análisis comparativos de los resultados reales obtenidos en 2015 sin la administración adecuada de los presupuestos, y los resultados reales obtenidos en 2016 y 2017 cuando se trabajó de forma técnica el presupuesto en todas sus etapas, desde su planificación hasta su control y evaluación, recordando que para presupuestar las ventas se utilizó el método de tendencias, teniendo como base los tres años anteriores y para los costos y gastos se utilizó la técnica de presupuestos base cero, justificando cada uno de los rubros a presupuestar.

Se realiza también el análisis de liquidez y endeudamiento a través de razones financieras específicas, en el caso de la liquidez con la razón circulante y la razón de efectivo, y de la administración de deuda con la razón de endeudamiento, la razón de cobertura de intereses y la razón de cobertura de pagos fijos.

5.1 Comparativo de resultados operativos reales

Se presenta a continuación el análisis comparativo entre los resultados reales en cada uno de los rubros detallados del estado de resultados, y el análisis general del estado de resultados condensado para cuantificar el beneficio de haber trabajado en 2016 con un proceso planificado de control presupuestal.

Tabla 34: Comparativo de ventas ejecutadas 2016 y 2015

Mes	2016		2015		Diferencia	
	Q		Q		Q	%
Enero	4,766,250		4,614,695		151,555	3.3%
Febrero	4,980,150		4,687,122		293,028	6.3%
Marzo	5,049,900		4,710,803		339,097	7.2%
Abril	4,947,600		4,704,227		243,373	5.2%
Mayo	4,887,150		4,823,990		63,160	1.3%
Junio	4,877,850		4,802,726		75,124	1.6%
Julio	4,831,350		4,832,876		-1,526	0.0%
Agosto	4,891,800		4,768,740		123,060	2.6%
Septiembre	4,910,400		4,780,780		129,620	2.7%
Octubre	4,859,250		4,778,660		80,590	1.7%
Noviembre	5,035,950		4,839,318		196,632	4.1%
Diciembre	5,203,350		4,957,081		246,269	5.0%
Total	59,241,000		57,301,018		1,939,982	3.4%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Las ventas se vieron aumentadas en Q1,939,982 en total del 2016, respecto a 2015, debido al aumento de precio de venta, y a que se mantuvo la tendencia respecto a la cantidad de servicios prestados en los últimos tres años, siendo consistente con los resultados presupuestados.

Tabla 35: Integración de costos directos ejecutados 2016 y 2015

Descripción	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal directo	46,473,000	78.4%	45,300,000	79.1%	1,173,000	2.6%
Uniforme	323,000	0.5%	573,000	1.0%	-250,000	-43.6%
Funda y equipo sintético	105,000	0.2%	267,000	0.5%	-162,000	-60.7%
Munición	68,000	0.1%	85,000	0.1%	-17,000	-20.0%
Arma	544,000	0.9%	555,000	1.0%	-11,000	-2.0%
Seguro	166,000	0.3%	127,000	0.2%	39,000	30.7%
Capacitación	462,000	0.8%	595,000	1.0%	-133,000	-22.4%
Otros gastos operativos	1,212,000	2.0%	1,185,000	2.1%	27,000	2.3%
Total costos directos	49,353,000	83.3%	48,687,000	85.0%	666,000	1.4%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La labor en el control de los costos directos se hizo acorde a la hoja técnica de costo del servicio; debido a esto, el análisis en este rubro va enfocado al porcentaje en relación a la venta, y no tanto en los valores monetarios que se pudieron ver afectados por el volumen de venta. La eficiencia queda reflejada casi en la todos los rubros de costos indirectos, principalmente en el gasto de personal que se redujo proporcionalmente 0.6% en relación a la venta, y el costo de uniformes que se redujo en 0.5%, en total el efecto en el costo directo fue una reducción de 85% que representó en 2015 a 83.3% que representó en 2016, este es un ahorro en costos de 1.7% sin afectar la calidad del servicio.

Tabla 36: Integración de costos indirectos ejecutados 2016 y 2015

Descripción	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal operativo indirecto	2,262,000	3.8%	2,339,000	4.1%	-77,000	-3.3%
Vehículos de supervisión	707,000	1.2%	744,000	1.3%	-37,000	-5.0%
Combustible	294,000	0.5%	310,000	0.5%	-16,000	-5.2%
Uniformes y equipo	25,000	0.0%	22,000	0.0%	3,000	13.6%
Alquiler y mantenimiento inmuebles	229,000	0.4%	225,000	0.4%	4,000	1.8%
Servicios básicos	213,000	0.4%	270,000	0.5%	-57,000	-21.1%
Otros gastos operativos	182,000	0.3%	220,000	0.4%	-38,000	-17.3%
Total costos indirectos	3,912,000	6.6%	4,130,000	7.2%	-218,000	-5.3%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Los costos indirectos en el servicio de seguridad no guardan una relación tan directa hacia el comportamiento de las ventas como la tienen los costos directos, únicamente por incrementos muy grandes o reducciones muy grandes en el volumen de servicios prestados; se ve la necesidad de incrementar o disminuir en proporciones grandes la fuerza de operación administrativa y de supervisión. En este caso el volumen de servicios prestados se mantuvo relativamente estable, por lo que los costos indirectos pudieron manejarse en 2016 conforme a presupuesto, logrando reducción respecto al año anterior. Los rubros que más ahorro tuvieron fueron los gastos de personal con Q77,000, servicios básicos con Q57,000, gastos de vehículos para supervisión con Q37,000 y otros gastos operativos con Q38,000. En total los costos indirectos de 2016 fueron de

Q3,912,000 equivalente a 6.6% en relación a la venta, mientras que el año anterior fueron Q4,130,000, lo cual representó un ahorro de Q218,000, 5.3% menor al año anterior, favoreciendo en 0.6% la utilidad de las ventas.

Tabla 37: Integración de gastos administrativos ejecutados 2016 y 2015

Descripción	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Total gastos de personal	1,544,000	2.6%	1,585,000	2.8%	-41,000	-2.6%
Comisiones	388,000	0.7%	434,000	0.8%	-46,000	-10.6%
Alquiler, mantenimiento y reparaciones de inmuebles	182,000	0.3%	176,000	0.3%	6,000	3.4%
Honorarios y gastos legales	460,000	0.8%	448,000	0.8%	12,000	2.7%
Amortización software y licencias	167,000	0.3%	149,000	0.3%	18,000	12.1%
Gastos de auditoría	115,000	0.2%	128,000	0.2%	-13,000	-10.2%
Servicios básicos	119,000	0.2%	159,000	0.3%	-40,000	-25.2%
Otros gastos administrativos	363,000	0.6%	444,000	0.8%	-81,000	-18.2%
Total gastos administrativos	3,338,000	5.6%	3,523,000	6.1%	-185,000	-5.3%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La labor de control de gastos administrativos se aplicó igualmente en todos los rubros, logrando ejecutar eficientemente la mayoría de ellos, sin perjudicar la eficiencia de los departamentos. Se logró tener ahorros respecto a los gastos ejecutados en 2015, algunos de ellos fueron los ahorros de Q41,000 en gastos de personal, Q40,000 en servicios básicos, y Q81,000 en otros gastos administrativos; la reducción de Q46,000 en comisiones se logró gracias a la revisión y correcta aplicación de la política de pago de comisiones. En total los gastos administrativos de 2016 fueron Q3,338,000 representando 5.6% en relación a las ventas, y reducción de Q185,000 respecto a la ejecución en 2015.

Tabla 38: Integración de gastos (ingresos) financieros ejecutados 2016 y 2015

Descripción	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Intereses bancarios ingreso	-8,000	0.0%	-9,000	0.0%	1,000	-11%
Otros ingresos financieros	-27,000	0.0%	-20,000	0.0%	-7,000	35%
Intereses bancarios gasto	146,000	0.2%	156,000	0.3%	-10,000	-6%
Otros intereses gasto	269,000	0.5%	267,000	0.5%	2,000	1%
Pérdida (utilidad) en diferencial cambiario	-37,000	-0.1%	15,000	0.0%	-52,000	-347%
Otros gastos financieros	36,000	0.1%	55,000	0.1%	-19,000	-35%
Total gastos (ingresos) financieros	379,000	0.6%	464,000	0.8%	-85,000	-18%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Las gastos financieros en el 2016 se mantuvieron muy estables en relación a los de 2015, las variación no fueron tan grandes, y la principal variación entre los dos años se debió a una variable externa, ya que el diferencial cambiario neto en el 2016 fue a favor Q37,000, mientras que en 2015 fue en contra Q15,000, dando una variación neta entre períodos de Q52,000, en total en 2016 los gastos financieros netos fueron de Q379,000 que representa 0.6% en relación a la venta, mientras que en 2015 fueron Q464,000 equivalente a 0.8% de la venta de ese año.

Tabla 39: Estado de resultados ejecutado 2016 y 2015

Empresa de Seguridad Privada Estado de Resultados ejecutado Comparativo 2016 y 2015						
Descripción	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Ingresos por venta de servicios	59,241,000	100.0%	57,301,018	100.0%	1,939,982	3.4%
(-) Costos directos	49,353,000	83.3%	48,687,000	85.0%	666,000	1.4%
Ganancia bruta	9,888,000	16.7%	8,614,018	15.0%	1,273,982	14.8%
(-) Costos indirectos	3,912,000	6.6%	4,130,000	7.2%	-218,000	-5.3%
(-) Gastos administrativos	3,338,000	5.6%	3,523,000	6.1%	-185,000	-5.3%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	2,638,000	4.5%	961,018	1.7%	1,676,982	174.5%
(-) Gastos (ingresos) financieros	379,000	0.6%	464,000	0.8%	-85,000	-18.3%
Ganancia antes de impuesto	2,259,000	3.8%	497,018	0.9%	1,761,982	354.5%
(-) Impuesto sobre la renta	564,750	1.0%	124,255	0.2%	440,496	354.5%
Ganancia después de impuesto	1,694,250	2.9%	372,764	0.7%	1,321,487	354.5%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Se observa en el estado de resultados resumido, el nivel de eficiencia del presupuesto en la ejecución de 2016 respecto de la ejecución de 2015, donde un incremento de Q1,939,982 en las ventas, representó únicamente un incremento de Q666,000 en los costos directos, esto reflejo de un eficiente control y supervisión de los costos, los cuales basados en una estructura adecuada de costos pudieron mantenerse en 83.3% de las ventas, menor en 1.7% de lo que fue en 2015, los esfuerzos conjuntos en este rubro son los que más impactan en el resultado global del negocio, no obstante se logró un manejo eficiente de los costos indirectos y de

los gastos administrativos, los cuales en conjunto representaron un ahorro de Q403,000 en relación a 2015.

La ganancia bruta en 2016 logró mantenerse en 16.7%, muy cercana al 17% presupuestado, mientras que 2015 tuvo una ganancia bruta de 15%, la ganancia antes de gastos financieros e impuestos en 2016 fue de Q2,638,000 representando 4.5% en relación a las ventas, mientras que en 2015 fue únicamente de Q961,018 equivalente a 1.7% de las ventas correspondientes a ese período, lo que representa una variación a favor de Q1,676,982.

Tabla 40: Estado de resultados ejecutado 2017 y 2015

Empresa de Seguridad Privada Estado de Resultados ejecutado Comparativo 2017 y 2015						
Descripción	2017		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Ingresos por venta de servicios	62,636,700	100.0%	57,301,018	100.0%	5,335,682	9.3%
(-) Costos directos	51,458,000	82.2%	48,687,000	85.0%	2,771,000	5.7%
Ganancia bruta	11,178,700	17.8%	8,614,018	15.0%	2,564,682	29.8%
(-) Costos indirectos	3,942,000	6.3%	4,130,000	7.2%	-188,000	-4.6%
(-) Gastos administrativos	3,292,000	5.3%	3,523,000	6.1%	-231,000	-6.6%
Ganancia antes de gastos financieros e impuestos	3,944,700	6.3%	961,018	1.7%	2,983,682	310.5%
(-) Gastos (ingresos) financieros	305,000	0.5%	464,000	0.8%	-159,000	-34.3%
Ganancia antes de impuesto	3,639,700	5.8%	497,018	0.9%	3,142,682	632.3%
(-) Impuesto sobre la renta	909,925	1.5%	124,255	0.2%	785,671	632.3%
Ganancia después de impuesto	2,729,775	4.4%	372,764	0.7%	2,357,012	632.3%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

La mejora en la eficiencia operativa se ve reflejada aún más en 2017, donde se logró un porcentaje de ganancia bruta de 17.8%, mucho mejor que el 15% obtenido en 2015, esto representa Q2,564,682 más en ganancia bruta. Se evidencia también la mejora operativa en los costos indirectos y gastos administrativos, donde en ambos casos el gasto de 2017 fue incluso inferior a 2015. La ganancia antes de gastos financieros e impuestos que en 2015 fue Q961,018, en 2017 llegó a Q3,944,700 lo que representa un aumento de más del 300% en dos años.

Se confirma la utilidad de los reportes utilizados para el control mensual de la ejecución presupuestaria, estos fueron los informes de desempeño, comparativos de estado de resultados ejecutado y presupuestado, comparativos integrales de costos directos y margen bruto de utilidad ejecutado y presupuestado, comparativos integrales por departamentos o secciones de costos indirectos y gastos administrativos ejecutados y presupuestados.

5.2 Comparativo de flujos de efectivo reales

Se presenta a continuación el análisis de los flujos de efectivo obtenidos 2016 y 2017, ambos comparados con 2015. Es importante mencionar que este análisis no se debe hacer aisladamente, es preciso tener presente también las conclusiones obtenidas de la comparación entre los resultados operativos de ambos períodos.

En el caso analizado, no se planificó ajustar las políticas de cobro, las cuales se han mantenido eficientes desde el 2015, y en el caso de las cuentas por pagar la más significativa que es la retribución al personal, se tiene que realizar dentro del mismo mes de ejecución.

Tabla 41: Flujo de efectivo ejecutado 2016 y 2015

Descripción	2,016	2,015	Diferencia	
	Q	Q	Q	%
Saldo inicial	247,608	135,000	112,608	83.4%
Cobros	66,080,703	63,810,864	2,269,839	3.6%
Ingresos financieros	35,000	29,000	6,000	20.7%
Disponibilidad	66,363,312	63,974,864	2,388,447	3.7%
Pagos laborales	50,608,114	49,633,881	974,233	2.0%
Pagos a proveedores	5,896,199	6,676,723	-780,524	-11.7%
Egresos financieros	414,000	493,000	-79,000	-16.0%
Pagos de impuestos	7,016,396	6,687,648	328,748	4.9%
Pago de préstamos	1,436,004	236,004	1,200,000	508.5%
Total egresos	65,370,713	63,727,256	1,643,457	2.6%
Saldo final	992,599	247,608	744,990	300.9%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El flujo de efectivo comparativo refleja un incremento en el saldo final de caja, cerrando en 2016 con Q744,990 más en caja que en 2015, los ingresos por cobros aumentaron en Q2,269,839, en este caso el incremento no se debió a alguna modificación en las políticas de cobros, sino en el impacto del incremento en ventas respecto a 2015, los períodos de cobro se mantuvieron conforme a lo presupuestado. Se logra observar el incremento de Q1,200,000 en las salidas por pago de préstamos, cumpliendo el objetivo propuesto por la administración, sin que esto afecte negativamente la liquidez de la compañía.

Tabla 42: Flujo de efectivo ejecutado 2017 y 2015

Empresa de Seguridad Privada				
Flujo de efectivo ejecutado				
Comparativo 2017 y 2015				
Descripción	2,017	2,015	Diferencia	
	Q	Q	Q	%
Saldo inicial	992,599	135,000	857,599	635.3%
Cobros	69,892,477	63,810,864	6,081,613	9.5%
Ingresos financieros	20,000	29,000	-9,000	-31.0%
Disponibilidad	70,905,076	63,974,864	6,930,211	10.8%
Pagos laborales	52,462,903	49,633,881	2,829,022	5.7%
Pagos a proveedores	6,039,270	6,676,723	-637,453	-9.5%
Egresos financieros	325,000	493,000	-168,000	-34.1%
Pagos de impuestos	7,428,621	6,687,648	740,973	11.1%
Pago de préstamos	1,436,004	236,004	1,200,000	508.5%
Total egresos	67,691,799	63,727,256	3,964,543	6.2%
Saldo final	3,213,277	247,608	2,965,669	1197.7%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

El análisis del flujo de efectivo de 2017 refleja en este período la caja aumentó más de dos millones de quetzales, comparado con el fondo disponible en 2015, el aumento es de casi tres millones. El aumento en las ventas se ve reflejado en un aumento sustancial de los cobros anuales, y se logró cubrir sin inconveniente los pagos de préstamos.

5.3 Comparativo de balances de situación reales

El balance de situación o balance general es utilizado para analizar la estructura financiera de la compañía. A continuación se presenta el balance general de los períodos 2016 y 2017, ambos comparados con 2015 para evaluar el impacto final de las medidas tomadas respecto a control y ejecución de presupuestos.

Tabla 43: Balance general ejecutado 2016 y 2015

Empresa de Seguridad Privada						
Balance general ejecutado						
Comparativo 2016 y 2015						
Activo	2016		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Activo corriente						
Caja y bancos	992,599	7%	247,608	2%	744,990	301%
Cuentas por cobrar	6,062,372	45%	5,793,156	46%	269,217	5%
Impuestos por cobrar	1,090,251	8%	645,741	5%	444,510	69%
Gastos pagados por anticipado	266,255	2%	289,755	2%	-23,500	-8%
Total activo corriente	8,411,476	63%	6,976,260	55%	1,435,217	21%
Activo no corriente						
Activo fijo neto	3,473,382	26%	4,163,382	33%	-690,000	-17%
Otros activos no corrientes neto	1,507,000	11%	1,525,000	12%	-18,000	-1%
Total activo no corriente	4,980,382	37%	5,688,382	45%	-708,000	-12%
Total Activo	13,391,858	100%	12,664,642	100%	727,217	6%
Pasivo y patrimonio	Q	%	Q	%	Q	%
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	883,998	7%	935,036	7%	-51,038	-5%
Impuestos por pagar	1,135,317	8%	658,073	5%	477,244	73%
Prestaciones por pagar	1,690,003	13%	1,647,238	13%	42,765	3%
Total pasivo corriente	3,709,318	28%	3,240,347	26%	468,971	14%
Pasivo no corriente						
Préstamos bancarios	472,008	4%	708,012	6%	-236,004	-33%
Préstamos entidades relacionadas	4,800,000	36%	6,000,000	47%	-1,200,000	-20%
Total pasivo no corriente	5,272,008	39%	6,708,012	53%	-1,436,004	-21%
Patrimonio						
Capital pagado	2,500,000	19%	2,500,000	20%	0	0%
Utilidades acumuladas	1,910,532	14%	216,282	2%	1,694,250	783%
Total patrimonio	4,410,532	33%	2,716,282	21%	1,694,250	62%
Total pasivo y patrimonio	13,391,858	100%	12,664,642	100%	727,217	6%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

Igualmente que en el flujo de efectivo, se logra observar en el balance general de 2016 el incremento en la disponibilidad de efectivo al final del año en Q744,990 más que en 2015, y también el impacto del plan de pagos del préstamo con la entidad relacionada, que se redujo de Q6,000,000 a Q4,800,000, de mantenerse esta tendencia y los controles adecuados, se lograría liquidar la deuda con esta entidad en los próximos cuatro años.

Tabla 44: Balance general ejecutado 2017 y 2015

Empresa de Seguridad Privada						
Balance general ejecutado						
Comparativo 2017 y 2015						
Activo	2017		2015		Diferencia	
	Q	%	Q	%	Q	%
Activo corriente						
Caja y bancos	3,213,277	21%	247,608	2%	2,965,669	1198%
Cuentas por cobrar	6,322,999	42%	5,793,156	46%	529,843	9%
Impuestos por cobrar	1,113,061	7%	645,741	5%	467,320	72%
Gastos pagados por anticipado	242,755	2%	289,755	2%	-47,000	-16%
Total activo corriente	10,892,091	72%	6,976,260	55%	3,915,832	56%
Activo no corriente						
Activo fijo neto	2,783,382	18%	4,163,382	33%	-1,380,000	-33%
Otros activos no corrientes neto	1,489,000	10%	1,525,000	12%	-36,000	-2%
Total activo no corriente	4,272,382	28%	5,688,382	45%	-1,416,000	-25%
Total Activo	15,164,474	100%	12,664,642	100%	2,499,832	20%
Pasivo y patrimonio	Q	%	Q	%	Q	%
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	917,627	6%	935,036	7%	-17,409	-2%
Impuestos por pagar	1,507,054	10%	658,073	5%	848,981	129%
Prestaciones por pagar	1,763,481	12%	1,647,238	13%	116,243	7%
Total pasivo corriente	4,188,162	28%	3,240,347	26%	947,815	29%
Pasivo no corriente						
Préstamos bancarios	236,004	2%	708,012	6%	-472,008	-67%
Préstamos entidades relacionadas	3,600,000	24%	6,000,000	47%	-2,400,000	-40%
Total pasivo no corriente	3,836,004	25%	6,708,012	53%	-2,872,008	-43%
Patrimonio						
Capital pagado	2,500,000	16%	2,500,000	20%	0	0%
Utilidades acumuladas	4,640,307	31%	216,282	2%	4,424,025	2045%
Total patrimonio	7,140,307	47%	2,716,282	21%	4,424,025	163%
Total pasivo y patrimonio	15,164,474	100%	12,664,642	100%	2,499,832	20%

Fuente: Elaboración propia basado en información de muestra caso-tipo.

En el balance general de 2017 se refleja un incremento importante en la disponibilidad en caja y bancos de Q2,965,669 respecto al saldo en 2015, otro aspecto importante es la reducción de la deuda con entidades relacionadas que de Q6,000,000 en 2015, cerró en Q3,600,000 en 2017.

5.4 Comparativo del análisis de liquidez y endeudamiento

En el capítulo anterior se desarrollaron las razones para analizar la liquidez y endeudamiento de los estados financieros reales del año 2015, 2016 y 2017, las cuales a continuación se analizan de forma comparativa para revisar el nivel de mejoramiento de la liquidez y de reducción del endeudamiento obtenido a raíz de una ejecución eficiente tanto operativa como financiera en el 2016 y 2017.

5.4.1 Razones de liquidez

Como parte complementaria al análisis del mejoramiento de la liquidez en el período 2016 y 2017, se hizo el análisis de la razón circulante y la razón de efectivo.

$$\text{Razón circulante 2015} = \frac{6.686,505}{3,240,347} = 2.06$$

$$\text{Razón circulante 2016} = \frac{8,145,222}{3,709,318} = 2.20$$

$$\text{Razón circulante 2017} = \frac{10,649,337}{4,188,162} = 2.54$$

Al evaluar las razones circulantes de 2016 y 2017, que fueron de 2.20 y 2.54 respectivamente, comparadas con la de 2015 de 2.06, se ve un aumento en la proporción que los activos corrientes cubren los pasivos corrientes; los activos

corrientes han aumentado en mayor proporción que el aumento de los pasivos corrientes, esto refleja un mejoramiento de la solvencia.

$$\text{Razón de efectivo 2015} = \frac{247,608}{3,240,347} = 0.08$$

$$\text{Razón de efectivo 2016} = \frac{992,599}{3,709,318} = 0.27$$

$$\text{Razón de efectivo 2017} = \frac{3,213,277}{4,188,162} = 0.77$$

La razón de efectivo 2016 de 0.27, y la de 2017 de 0.77, comparadas con la de 2015 de 0.08, refleja un mejoramiento del nivel de efectivo disponible para cubrir las obligaciones a corto plazo, ambas razones confirman el mejoramiento del índice de liquidez a raíz de una planificación presupuestaria diseñada y ejecutada eficientemente.

5.4.2 Razones de endeudamiento

Como parte del análisis de la reducción del endeudamiento en el período 2016 y 2017 como objetivo de la administración, se hizo el análisis de la razón de endeudamiento, razón de cobertura de intereses y la razón de cobertura de pagos fijos.

$$\text{Razón de endeudamiento 2015} = \frac{9,948,359}{12,664,642} = 0.79$$

$$\text{Razón de endeudamiento 2016} = \frac{8,981,326}{13,391,858} = 0.67$$

$$\text{Razón de endeudamiento 2017} = \frac{8,024,166}{15,164,474} = 0.53$$

La razón de endeudamiento en 2016 fue 0.67, y en 2017 fue de 0.53, comparada con 2015 que fue 0.79, se refleja una reducción del nivel de endeudamiento de 0.26 en un período de dos años, esto derivado principalmente de la reducción de Q1,200,000 anuales en la deuda con entidades relacionadas, esta reducción de deuda cumple con el objetivo trazado en la planificación presupuestaria.

$$\text{Razón de cobertura de intereses 2015} = \frac{961,018}{423,000} = 2.27$$

$$\text{Razón de cobertura de intereses 2016} = \frac{2,638,000}{415,000} = 6.36$$

$$\text{Razón de cobertura de intereses 2017} = \frac{3,944,700}{319,000} = 12.37$$

La razón de cobertura de intereses refleja una importante mejora en la forma en que las utilidades operativas pueden cubrir los pagos de intereses, con un índice de 6.36 en 2016, y 12.37 en 2017, respecto a un índice de 2.27 en 2015, es una mejora importante en la cobertura de lo que fue en 2015, por lo que el riesgo de falta de pago de intereses se ha reducido aún más.

$$\text{Razón cobertura pagos fijos 2015} = 1.21$$

$$\text{Razón cobertura pagos fijos 2016} = 1.12$$

$$\text{Razón cobertura pagos fijos 2017} = 1.67$$

La razón de cobertura de pagos fijos en 2015 fue 1.21 pero es necesario aclarar que no se hizo pagos del principal del préstamo con la entidad relacionada, si se hubieran realizado los abonos de Q100,000 mensuales, la razón hubiera sido 0.48, por lo que no hubiera sido suficiente la utilidad operativa para cubrir dichos

pagos, en cambio en 2016 y 2017 se logró hacer los pagos mensuales de principal en ambos préstamos, obteniendo las razones de cobertura de pagos fijos de 1.12 y 1.67 respectivamente. Tanto las razones de cobertura, como la razón de endeudamiento reflejan una mejor administración de la deuda en 2016 y 2017 respecto a 2015.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis, ya que la adecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas, aplicado en la muestra de caso-tipo, incidió de forma positiva en el control y evaluación de la ejecución presupuestaria, mejorando el resultado operativo de 2016 y 2017, la liquidez mejoró gradualmente en ambos años, y se cumplió con las obligaciones presupuestadas, principalmente con la deuda a entidades relacionadas donde se logró pagar a cuenta Q1,200,000 cada año.
2. Los procedimientos y reportes establecidos en la planificación presupuestaria, utilizados oportunamente durante la operación, permitieron aplicar las medidas correctivas necesarias, reflejado en el margen de ganancia bruta obtenido en 2016 de 16.7%, y en 2017 de 17.8%, acordes a las metas establecidas en la planificación presupuestaria.
3. La elaboración de un presupuesto de efectivo por períodos basado en las operaciones presupuestadas, así como en las políticas de cobros y pagos, junto a un control eficiente de la ejecución presupuestaria, permitió mejorar la liquidez de la muestra de caso-tipo, así como determinar de forma correcta esta liquidez en los períodos necesarios para la toma de decisiones, habiendo cumplido con todas sus obligaciones presupuestadas en 2016 y 2017, la razón de liquidez logró mejorar de 2.06 que reflejaba en 2015, a 2.54 al cierre de 2017.
4. Se logró reducir la razón de endeudamiento de 0.79 en 2015 a 0.53 en 2017, principalmente debido a la reducción de Q1,200,000 anuales en la deuda con entidades relacionadas, como resultado de la ejecución eficiente de una planificación presupuestaria que incluyó dentro de sus objetivos, el pago mensual de la deuda, un control eficiente de los costos, y un margen de utilidad necesario para cubrir obligaciones.

RECOMENDACIONES

1. Con base en los resultados expresados en la muestra utilizada, se recomienda implementar en las empresas del sector de seguridad privada, la utilización objetiva de los presupuestos de operaciones y presupuestos financieros, en todas sus etapas, desde la planeación, la preparación propia del presupuesto, la ejecución, el control y la evaluación oportuna, esto para contribuir a lograr los objetivos definidos por la administración.
2. Que las empresas del sector de seguridad privada implementen los procedimientos y reportes de control y evaluación de la ejecución presupuestaria, de forma periódica para que sea eficiente las correcciones que se puedan hacer, derivado de desviaciones respecto a los presupuestos establecidos, cuando estos afecten negativamente los objetivos definidos por la administración.
3. La utilización de presupuestos financieros, dentro de las empresas del sector de seguridad privada, para la determinación de objetivos periódicos de disponibilidad de efectivo, que permitan el control adecuado de la liquidez y su oportuno mejoramiento en caso de que los resultados reflejen bajo índice de liquidez, o bien discutir en reuniones periódicas, las decisiones de inversión a corto plazo, cuando se reflejen excesos de disponibilidad de efectivo.
4. Evaluar periódicamente los planes de la administración, en las empresas del sector de seguridad privada, respecto al nivel de endeudamiento que desea mantener en los períodos futuros, y de los términos a los que se haya llegado con los acreedores, de modo que se pueda cumplir con las obligaciones contraídas en los contratos de préstamos, y que se mantenga un nivel de apalancamiento acorde a los rendimientos esperados por parte de los accionistas.

REFERENCIAS

Bibliográficas

1. Arya, J. y Larden, R. (2009). Matemáticas aplicadas a la administración y a la economía. (5 ed). México: Pearson Educación.
2. Ávila, Y. (2010). Análisis legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca. Tesis para optar al título de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
3. Besley, S. y Brigham, E. (2009). Fundamentos de Administración Financiera (14 ed). México: Cengage Learning Editores.
4. Burbano, J. (2011). Presupuestos (4 ed). Colombia: McGraw-Hill.
5. Cárdenas, R. (2008). Presupuestos. Teoría y práctica. (2 ed) México: McGraw-Hill.
6. Choy, E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. Quipukamayoc, 20 (37), 7-14.
7. Congreso de la República de Guatemala. (2011). Decreto Número 52-2010. Ley que regula los servicios de seguridad privada. Guatemala.
8. Díaz, M., Parra, R., y López, L. (2012). Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. Colombia: Pearson Educación.
9. Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de Administración financiera (12 ed). México: Pearson Educación.
10. Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. (2011). Estudio de Oferta de Servicios de Seguridad Privada en la Región Metropolitana de Santiago. Santiago, Chile.
11. Hansen, R. y Mowen, M. (2007). Administración de costos, Contabilidad y control (5 ed). México: Cengage Learning.
12. Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación (5 ed). México: McGraw-Hill.
13. Rodríguez Morales, L. (2012) Análisis de estados financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México: McGraw-Hill.

14. Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas (9 ed). México: McGraw-Hill.
15. Warren, C., Reeve, J. y Fees, P. (2005). Contabilidad Administrativa. (8 ed) México: Editorial Thomson.
16. Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera C. (2005). Presupuestos. Planificación y control. (6 ed) México: Pearson Educación.

E-grafías

1. Calderón, J. (2011). Diagnóstico de la Policía Nacional Civil y las empresas de seguridad privada en Guatemala. Recuperado el 8 de agosto, 2017 de <http://mejoremosguate.org/blog/wp-content/uploads/2012/02/PNC.pdf>.
2. Dirección General de Servicios de Seguridad Privada DIGESSP. (2016). Programa de capacitación de agentes de seguridad privada de la Dirección de Servicios de Seguridad Privada. Recuperado el 31 de agosto, 2017 de <http://digessp.gob.gt/historia-de-la-direccion-general-de-servicios-de-seguridad-privada-digessp/>.
3. Dirección General de Servicios de Seguridad Privada DIGESSP. (2017). Credenciales de Agentes de Seguridad Privada por Empresa. Recuperado el 5 de enero, 2018 de <http://digessp.gob.gt/empresas-con-agentes-acreditados/>.
4. Figueroa, J. y Minay, S. (2009). Seguridad Privada, el Millonario Negocio de Explotar el Miedo. Recuperado el 8 de agosto, 2017 de <http://ciperchile.cl/2009/03/12/seguridad-privada-el-millonario-negocio-de-explotar-el-miedo/>.
5. Muñoz, G. (2011). Estado y Seguridad Privada en Costa Rica. Análisis de Coyuntura. Recuperado el 8 de agosto, 2017 de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-469X2011000200003.

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
Tabla 1: Estado de resultados presupuestado 2015	43
Tabla 2: Estado de resultados ejecutado 2015	44
Tabla 3: Integración de costos directos ejecutados 2015.....	45
Tabla 4: Integración de costos indirectos ejecutados 2015.....	45
Tabla 5: Integración de gastos administrativos ejecutados 2015	46
Tabla 6: Integración de gastos e ingresos financieros ejecutados 2015	47
Tabla 7: Estado de resultados 2015, ejecutado y presupuestado	47
Tabla 8: Flujo de efectivo ejecutado 2015.....	49
Tabla 9: Balance general ejecutado 2015	50
Tabla 10: Cantidad de servicios prestados 2013-2015	56
Tabla 11: Estadística de regresión de ventas últimos 2013-2015	57
Tabla 12: Pronóstico de unidades de servicios 2016	58
Tabla 13: Pronóstico de ventas 2016.....	59
Tabla 14: Hoja técnica de costo de servicio de guardias 2016	61
Tabla 15: Integración de costos directos presupuestados 2016.....	62
Tabla 16: Integración de costos indirectos presupuestados 2016.....	63
Tabla 17: Integración de gastos administrativos presupuestados 2016	64
Tabla 18: Integración de gastos (ingresos) financieros presupuestados 2016.....	65
Tabla 19: Estado de resultados presupuestado 2016	65
Tabla 20: Flujo de efectivo presupuestado 2016.....	67
Tabla 21: Balance general presupuestado 2016.....	68
Tabla 22: Ejemplo de tabla del informe de desempeño	70
Tabla 23: Comparativo ventas ejecutadas y presupuestadas 2016	71
Tabla 24: Integración de costos directos ejecutados 2016.....	72
Tabla 25: Integración de costos indirectos ejecutados 2016.....	73
Tabla 26: Integración de gastos administrativos ejecutados 2016	74
Tabla 27: Integración de gastos (ingresos) financieros ejecutados 2016.....	74
Tabla 28: Estado de resultados 2016 ejecutado y presupuestado	75

Tabla 29: Flujo de efectivo ejecutado 2016.....	76
Tabla 30: Balance general ejecutado 2016.....	77
Tabla 31: Estado de resultados 2017 ejecutado y presupuestado.....	81
Tabla 32: Flujo de efectivo ejecutado 2017.....	82
Tabla 33: Balance general ejecutado 2017.....	83
Tabla 34: Comparativo de ventas ejecutadas 2016 y 2015.....	87
Tabla 35: Integración de costos directos ejecutados 2016 y 2015.....	87
Tabla 36: Integración de costos indirectos ejecutados 2016 y 2015.....	88
Tabla 37: Integración de gastos administrativos ejecutados 2016 y 2015.....	89
Tabla 38: Integración de gastos (ingresos) financieros ejecutados 2016 y 2015..	89
Tabla 39: Estado de resultados ejecutado 2016 y 2015.....	90
Tabla 40: Estado de resultados ejecutado 2017 y 2015.....	91
Tabla 41: Flujo de efectivo ejecutado 2016 y 2015.....	92
Tabla 42: Flujo de efectivo ejecutado 2017 y 2015.....	93
Tabla 43: Balance general ejecutado 2016 y 2015.....	94
Tabla 44: Balance general ejecutado 2017 y 2015.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Título	Pág.
Gráfica 1: Gráfica de línea de tendencia de ventas mensuales.....	57