

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS INGRESOS Y GASTOS
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA**



LICENCIADO JOSÉ ALEJANDRO BOJ TZOC

Guatemala, Octubre de 2020

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



**“PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA”**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

CATEDRÁTICA: DOCTORA ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL

AUTOR: LICENCIADO JOSÉ ALEJANDRO BOJ TZOC

Guatemala, Octubre de 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco

Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta




ACTA No. MAF-A-056-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **31 de octubre de 2020**, a las **15:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **José Alejandro Boj Tzoc**, carné No. **201317216**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL 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 **72** 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 5 días hábiles.**


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 31 días del mes de octubre del año dos mil veinte.




Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta
Evaluador



Lic. José Alejandro Boj Tzoc
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante José Alejandro Boj Tzoc, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de noviembre 2020.

(f)

Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez
Coordinador.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Creador del universo, dador de la vida y roca fundamental de la sabiduría y el conocimiento gracias por darme la oportunidad de culminar una meta profesional más, otorgarme fortaleza, perseverancia, sabiduría, motivación, tus bendiciones y misericordias cada día, para Ti sea la gloria, honra y el honor.

A MIS PADRES:

Julio César Boj y Virginia Lucía Tzoc Cuyuch por apoyarme día a día en mi formación profesional, sus sacrificios y consejos con buenos principios morales y éticos y su amor incondicional.

A MIS HERMANOS:

Por su cariño y ayuda en todo momento para perseverar y seguir adelante.

A MI NOVIA:

Por amarme e impulsarme a finalizar mis estudios.

A LA FAMILIA:

Por darme una razón de salir adelante y ser un ejemplo para ellos.

A MIS AMIGOS:

Por su cariño sincero y ayuda incondicional durante el proceso.

A LA ESCUELA DE POSTGRADO:

Por brindarme las condiciones necesarias para dar por finalizada esta etapa de preparación académica.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:**

Por ser la casa de estudios que ha formado mi preparación académica profesional y que busca ser de esta una mejor sociedad.

**Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE CONTRIBUYERON Y ME BRINDARON
SU APOYO PARA LA CULMINACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ix
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa de servicios de seguridad y vigilancia	1
1.2. Antecedentes de los presupuestos	3
1.2.1 Antecedentes del presupuesto en Guatemala	4
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ¿Qué es presupuesto?.....	7
2.1.1. Importancia de los presupuestos	9
2.1.2 Características de los presupuestos	10
2.2. Planificación del presupuesto	10
2.2.1. Principios de la planificación presupuestaria	12
2.3. Control del presupuesto	13
2.3.1. Controles para el manejo de un presupuesto	14
2.4. Ventajas de los presupuestos	15
2.5. Limitaciones de los presupuestos	17
2.6. Tipos de presupuestos	18

2.6.1. Presupuesto maestro	18
2.6.2 Presupuesto de flujo de caja o tesorería	18
2.6.3. Presupuesto de ventas e ingresos	19
2.6.4. Presupuesto de compras.....	19
2.6.5. Presupuesto de producción	20
2.6.6. Presupuesto operativo	21
2.6.7. Presupuesto Público	21
2.6.8. Estados financieros presupuestados	22
2.7. Análisis horizontal	22
2.8. Análisis vertical	23
2.9. Razones financieras	24
2.10. Evaluación presupuestaria	25
2.10.1 Evaluación de las ventas por el método de análisis estadístico promedio móvil	25
2.11. Proceso de toma de decisiones financieras.....	26
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Definición del problema.....	28
3.2. Objetivos.....	29
3.2.1 Objetivo general.....	29
3.2.2 Objetivos específicos	29

3.3. Diseño de investigación	30
3.3.1. Unidad de análisis	30
3.4. Periodo histórico.....	31
3.5. Ámbito geográfico	31
3.6. Universo y muestra	31
3.7. Técnicas e instrumentos aplicados	31
3.7.1. Técnicas e instrumentos documentales	31
3.7.2. Técnicas e instrumentos de campo	32
3.8. Resumen del procedimiento aplicado	32
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1. Análisis histórico de los ingresos y egresos	34
4.1.1. Cumplimiento de obligaciones y optimización de recursos financieros	37
4.2. Análisis comparativo de los estados financieros	39
4.2.1. Análisis de razones financieras para la medición de la estabilidad económica 48	
4.2.2. Índices de liquidez	48
4.2.3. Índices de rentabilidad	50
4.2.4. Índices de actividad	52
4.2.5. Índice de endeudamiento	57
4.3. Planificación y control presupuestario para la toma de decisiones	58

4.3.1. Modelo de planificación y control de ejecución presupuestaria	61
4.3.2. Estados financieros presupuestados	62
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	72
FUENTES	74
BIBLIOGRAFÍAS.....	74
E-GRAFÍAS.....	75
ANEXO 1	81
ANEXO 2.....	85
ANEXO 3.....	86
ANEXO 4.....	88
ANEXO 5.....	89
Índice de tablas de información financiera	91
Índice de cuadros de indicadores financieros	92

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.

Derivado de la creación de las empresas de seguridad para mantener un control efectivo sobre sus ingresos y gastos es necesario el desarrollo de una excelente planificación para la ejecución de dichos recursos, es por eso que las empresas tengan como herramienta indispensable presupuestos, el cual les servirá como un plan financiero a la hora de programar a futuro las actividades de la empresa o el desarrollo de un nuevo proyecto.

Para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación se tomó como unidad de análisis una empresa de servicios de seguridad y vigilancia, cuyo giro habitual es la prestación de servicios de seguridad y vigilancia en todo el territorio nacional con sucursales en toda Centroamérica.

La metodología que se implementó para el establecimiento de los objetivos fue de forma interrogante por medio de la investigación aplicada usando el método científico en sus tres fases: Indagadora en la cual se realizó la recopilación de datos para construir el marco teórico, el marco histórico, así como la recolección de los datos de campo a través de fuentes primarias y secundarias, en la Demostrativa la cual se utilizaron los medios, técnicas e instrumentos de investigación documental y de campo que fueron el análisis de documentos, la entrevista estructurada con respuestas abiertas conformada por 10 reactivos, las proyecciones históricas anuales, los estados de resultados, estados de situación financiera y la guía de entrevista por medio de análisis interpretativos sobre la estructura financiera actual y el análisis financiero vertical y horizontal con índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento a través de un diseño no experimental que permitieron obtener, ordenar y medir cuantitativamente los resultados

para dar respuesta a los objetivos planteados y la Expositiva en donde se realiza la redacción del presente informe cuyos resultados deberán ser divulgados.

Para tener claro lo que se abordará en este trabajo fue necesario plantear la problemática que existe de manera general dentro de la unidad de análisis la cual se definió de la siguiente manera: en la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos el cual provoca una deficiente administración de los recursos financieros que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.

Derivado de la problemática planteada se estableció un objetivo general que es el desarrollar una planificación y control presupuestaria de los ingresos y gastos como propuesta para el incremento de las utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva, para esto se plantearon los objetivos específicos en forma de preguntas en los cuales se verán los resultados más importantes y se establecerán las principales conclusiones de manera objetiva y precisa, estas preguntas se presentan de la siguiente manera:

¿Cómo analizar el histórico de ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar los recursos financieros de la misma?

A través de los instrumentos de estados financieros históricos, los cuales permitieron encontrar los rubros que debería mejorar la empresa, en este análisis que se realizó de las proyecciones se encontraron deficiencias en la planificación y control de los gastos operativos entre los años 2017-2016, 2018-2017 y 2019-2018, para esto se encontraron los que más impactaron y el cual tuvieron incrementos y disminuciones conforme a los años los cuales fueron: las prestaciones laborales en Q325,068, Q15,324,932 y Q9,211,884, transportes –Q290,200, Q410,200 y Q1,312,169, comunicación Q365,419,

-Q100,000 y Q951,572 y las instalaciones y mantenimiento en -Q2,834,093, -Q3,659,800 y -Q502,669, no siendo positivo para la administración.

Además de eso en las ventas se obtuvieron los siguientes resultados: para los años 2018 y 2019 se obtuvieron incrementos de Q5,970,467, mostrando una gestión de ventas eficiente a excepción del año 2017 que tuvo una baja en sus ventas de -Q3,000,000 con relación al año 2016, sus costos relativamente se mantuvieron para los años 2016 y 2017 a excepción del año 2018 que sufrió un incremento de Q599,664 y una baja para el año 2019 de -Q760,199 con respecto al año 2018. Se centralizó en estos rubros porque han mostrado significativamente incrementos y disminuciones en gran proporción, durante los últimos cuatro años han sufrido considerablemente incrementos afectando en sí sus utilidades y capacidad de liquidez para hacer frente a sus gastos, dichas utilidades disminuyeron también en -Q199,646, -Q1,031,397 y -Q832,501, entre los años 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019 respectivamente.

Para concluir es primordial una gestión eficiente y adecuada la cual podrían utilizar la administración y control eficaz de las ventas a través de sus flujos de caja en donde detallan cada uno de los ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa de manera mensual, con el fin de determinar lo que realmente va a ser óptimo para la empresa a través de ello se pueda analizar y evaluar la rentabilidad de la empresa, asignar los recursos monetarios a cada área de la empresa para la gestión financiera con asesoría para invertir eficientemente con el fin de evitar el apalancamiento financiero y contar con los medios para el crecimiento futuro y emplear métodos de ventas (no crédito), para satisfacer las necesidades de los clientes para el crecimiento de las ventas, todo esto para que permitan fortalecer y consolidar la posición de esta empresa.

¿Es importante comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019.

Como resultado de lo anterior se realizó la comparación de los resultados cuantitativos de los estados financieros que fueron los instrumentos financieros para determinar las variaciones positivas y negativas para la asignación de los recursos suficientes en las diferentes áreas de la empresa, en la cual se obtuvieron con los siguientes: estados de Resultados y Estados de Situación Financiera aplicando análisis vertical y horizontal e índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

Como resultados importantes se determinaron en los estados de resultados según el análisis vertical que las ventas en los años 2016 al 2019 representaron el 98.26%; 98.20%; 97.82% y 98.66% estableciendo incrementos cada año a excepción del año 2017 que tuvieron una disminución. En tanto para los gastos de operación se obtuvieron 95.04%; 95.17%; 96.53% y 98.50% esto da como resultado un porcentaje de utilidad bastante bajo que representaron 2.42%; 2.27%; 0.96% y 0.12%, derivado a que no se lleva un control exhaustivo sobre las cuentas en cada área además de eso, es de estar alertas y poner mayor cuidado en sus gastos de ventas que son los que generan más carga en gastos, dichos porcentajes representaron 72.38%; 74.78%; 80.68% y 83.80% lo cual se valida que aunque las ventas son eficientes no hay un control en la administración de dichos gastos.

En tanto para su análisis horizontal se determinaron que entre los 2016-2017 las ventas disminuyeron un -3.49% comparados con los del año 2018-2019 que representaron un incremento del 6.46%, aunque la baja en sus costos para esos años fue del -53.73% mostrando su buena gestión de ventas, con relación a sus costos, para los años 2016-2017 se tuvieron mejoras en el rubro de Aportes sociales ya que disminuyó un -36.82% y el rubro de Instalaciones y mantenimiento que también disminuyó con un -38.93% en tanto que el rubro de Comunicación incrementó un 12.75%, dados estos resultados se obtuvo una disminución en las utilidades de -10.02%. Ahora en los años 2018-2019 incrementaron los rubros de Prestaciones laborales un 10.70%; Aportes sociales con 33.81%; Transportes en 22.67% y Comunicación con 25.59%, adicional a esto disminuyeron los rubros de Seguros y permisos de operación en -490.26%; Instalaciones y mantenimiento en un -16.12% ante esta comparación se obtuvo una disminución del -

652.09% arriesgando a la empresa al no contar con la liquidez suficiente y ser rentables para el desarrollo de sus actividades.

También se determinó la comparación de los análisis verticales y horizontales en los estados de situación financiera para esto la empresa presentaba un esquema amplio de los aumentos y disminuciones en cada uno de los rubros durante los años 2016 al 2019, los cuales se presentan como principales resultados lo siguiente: se lograron centralizar los más representativos y funcionales para la empresa de manera vertical entre los que se pueden mencionar las cuentas por cobrar estos representaron el 35.97%, 39.10%, 25.76% y 32.03% del total del activo entre los años 2016 al 2019, a la que se debe prestar especial atención ya que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otro rubro importante son los activos fijos de la empresa el cual representaron el 33.99%, 32.37%, 53.08% y 43.33% del total del activo durante los cuatro años consecutivos esto quiere decir que la empresa en cierta manera ha invertido últimamente en mobiliario y equipo, vehículos, edificios y gastos de organización para su operatividad en el mercado.

En tanto que en sus pasivos es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido lo cual se ve que no es de esa manera ya que sus activos son mayores en sus últimos cuatro años en 21.01%, 23.13%, 24.62% y 24.03% relativamente. Y en la parte de sus activos no corrientes existe un préstamo a largo plazo vigente que representa el 49.75%, 49.72%, 51.43% y 53.01% del total de los pasivos y capital entre los años 2016 al 2019 incrementando últimamente debido al atraso en sus pagos y mala coordinación en el departamento de tesorería.

Y para culminar se presentó el análisis horizontal comparativo entre los años 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019 los cuales tuvieron impactos fuertes y entre los más significativos se mencionan el rubro de caja en la cual se observaron crecimientos entre los años 2018-2019 del 43.76% de forma relativa se ve que realmente para la empresa no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en caja donde no está generando rentabilidad alguna.

Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo, también se tiene el rubro de cuentas por cobrar que sufrió un incremento considerable del 15.29% de forma relativa, el cual como bien se dijo anteriormente representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez, para el rubro de activos fijos se observan disminuciones relativas en sus comparativos entre años del -15.62% y -29% representando en sí más inversión para la actividad de la empresa. Por otra parte, en el rubro de pasivos los documentos bancarios por pagar representaron un incremento del 35.31% entre los años 2018-2019 tomando en cuenta que se posee un préstamo a largo vigente el cual tuvo una disminución relativa del -10.17% y -2.16% por lo que se debe tener el cuidado oportuno para la cancelación de las obligaciones contraídas en el largo plazo, y evitar riesgos que limitan la continuidad de las operaciones en la empresa.

Se realizaron índices financieros que sirvieron como herramientas necesarias para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la empresa a través de la interpretación de los resultados obtenidos en los estados financieros, estos permitieron que se dieran a conocer los análisis de la realidad financiera que atraviesa la empresa además determinar los puntos débiles y fuertes con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la

planificación, el cual permitirá que la empresa sea competente y rentable para liderar el mercado.

Dados los resultados en las comparaciones y aplicación de los análisis mencionados anteriormente se concluyó que la empresa de seguridad fue tomando un rumbo en picada en los resultados financieros en el transcurso de los últimos cuatro años 2016 al 2019, por no realizar una planificación efectiva y no llevar un control exhaustivo sobre las cuentas, también el no considerar si los gastos iban a ser óptimos o ayudarían a la empresa a crecer y posicionarse en el mercado como una empresa rentable con la liquidez o estabilidad suficiente para poder invertir y expandirse a otras fronteras y no tomar en cuenta las variaciones negativas e incrementos en los gastos operativos y la disminución en las utilidades cada año, también con el hecho de no presupuestar sus ventas y gastos para lograr los objetivos propuestos para la empresa. Por eso es necesario la implementación de un diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria para que rijan y tomen el control sobre las actividades en cada departamento con el propósito de que se planifique y justifique cada uno de los ingresos y gastos a través de este diseño.

¿Qué impacto tendría diseñar la planificación de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa?

Se podrá mantener un panorama amplio sobre la administración de sus recursos financieros, ya que en esto cada área deberá informar de manera periódica por medio de cada jefe de área ante la junta directiva y comisión de finanzas y así establecer propuestas de mejoras, justificación de los gastos o la implementación de controles internos, esto para la ejecución de los recursos financieros de manera eficiente con el fin de evitar problemas de liquidez y gastos que no ofrezcan a la empresa resultados óptimos para su desempeño, estos de por sí abarcaran todas las áreas de la empresa y se implementarán gradualmente, para que así los colaboradores lo vayan internalizando y mejorando, por tanto se realizaron las proyecciones de ventas para el presente año

adicional la construcción de los estados financieros presupuestados que son parte del modelo que se llevó a cabo para la planificación y control de ejecución presupuestaria.

Como conclusión ante el desarrollo del diseño este servirá para crear planes presupuestarios para definir los ingresos y gastos previstos para un periodo determinado, mantener un control exhaustivo de las cuentas ante sus posibles incrementos y disminuciones en sus cifras, establecimiento de objetivos estratégicos relacionados a su misión y visión, establecimiento de Key Performance Indicator (KPIs) ante la ejecución presupuestaria en cada departamento y la toma de decisiones en Junta Directiva con base a resultados presentados a través del nuevo modelo el cual le permitirá llevar el control de las ejecuciones, tomar nota de los acontecimientos más importantes y el comportamiento de la realidad financiera, todo esto proporcionará una base para la elaboración de los estados financieros presupuestados que permiten el detectar errores de planeación, generar ahorros importantes y adoptar medidas necesarias para corregirlas antes de que resulten más costosas para la empresa, caso contrario la empresa seguirá con las mismas deficiencias.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una herramienta básica de control, cuya utilización se hace cada vez más imprescindible en todas las organizaciones, pues permite predecir los cambios, identificando así los momentos de oportunidad y crisis en donde se expresan en términos financieros, las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados de controlar el manejo de los ingresos y egresos, estos dirigidos por la alta gerencia. Los presupuestos pues, aportan a la planificación estratégica las iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad a través de un diagnóstico interno y externo posicionando a la empresa con mayor ventaja sobre los competidores.

El presente trabajo profesional de graduación se enfocará en la empresa de servicios de seguridad y vigilancia, cuyo giro habitual es la prestación de servicios de seguridad y vigilancia en todo el territorio nacional con sucursales en toda Centroamérica.

El trabajo profesional de graduación se encuentra compuesto de cuatro capítulos:

El capítulo uno, el cual contiene los antecedentes de la unidad de análisis donde expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación, relacionada con la empresa de giro comercial de servicios de seguridad y vigilancia, su origen a nivel nacional e internacional, áreas especializadas de trabajo, su misión, visión y objetivos estratégicos, así como todo lo referente a los presupuestos en la historia y en Guatemala.

El capítulo dos, contiene el marco teórico y conceptual, donde se desarrolla la base teórica que fue necesaria para la solución de la investigación, en la cual contiene temas relacionados con la planificación y control de ejecución presupuestaria los cuales son: el presupuesto, su importancia general, características, la planificación, los principios de la planificación presupuestaria, el control presupuestario, los controles para el manejo de un presupuesto, las ventajas de los presupuestos, las limitaciones de los presupuestos, los tipos de presupuestos, así también se incluyeron temas relacionados a los análisis financieros realizados como los análisis verticales y horizontales, el concepto general sobre las razones financieras, la evaluación presupuestaria y el concepto sobre el

proceso de toma de decisiones financieras, cabe mencionar que es importante poder estar informados de cada uno de los temas que se relacionan con la problemática, esto para poder definir con mejor exactitud la solución a la que se desea llegar.

Para el capítulo tres, contiene la metodología de la investigación que explica en detalle qué y cómo se hizo el trabajo, es decir a través de la investigación aplicada, con base en el método científico con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, usando las técnicas e instrumentos de investigación documental y de campo necesarias para su desarrollo, con respecto a la problemática la cual se refiere a la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos el cual provoca una deficiente administración de los recursos financieros, que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.

Los objetivos que se abordan son: el objetivo general el cual consiste en desarrollar una planificación y control presupuestaria de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el Municipio de Guatemala, como propuesta ante la problemática para el incremento de las utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones, esto se llevará a cabo a través de los objetivos específicos los cuales son: Analizar el histórico de los ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente, para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar los recursos financieros de la misma, comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019 y diseñar la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa.

La justificación que demuestra la importancia y necesidad del presente trabajo profesional de graduación es que este se explica en que la planificación y control presupuestario, es una herramienta muy valiosa para la empresa ya que en ella se planea integralmente

todo lo referente a las operaciones de ingresos y gastos que se llevan durante un periodo determinado. Los cuales durante los últimos cuatro años se ha visto como un problema de interés general por la falta de planificación y control presupuestaria de los ingresos y gastos, alcanzable para satisfacer todas las necesidades que se puedan ejecutar dentro de las cifras planteadas, para todo esto la finalidad del presupuesto es auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos minimizando gastos que sean innecesarios y proyectando ingresos futuros que se han propuesto los directivos de la empresa.

El capítulo cuatro, contiene el análisis y discusión de los resultados del trabajo profesional de graduación, este apartado se estructura en función a cómo se plantearon los objetivos específicos el cual se responderán y analizarán de forma detallada cada uno, para llevar a cabo el análisis del primer objetivo sobre el histórico de los ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar con el fin de cumplir con las obligaciones de la empresa y optimizar los recursos financieros, para esto se aplicaron como técnicas e instrumentos: el análisis de documentos y las proyecciones históricas anuales, por medio del análisis interpretativo, se realizaron para determinar los puntos débiles de la empresa sobre la estructura financiera actual, que de acuerdo a las revisiones, esta posee deficiencias en la administración de sus recursos financieros en la parte de sus gastos de operación en sus últimos cuatro años haciendo el comparativo entre los años 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 el cual impactaron los siguientes rubros: las prestaciones laborales, transporte, comunicación, y las instalaciones y mantenimiento con esto se establecieron las áreas que deberían mejorar, también se obtuvieron incrementos en sus ventas mostrando una gestión de ventas eficiente, para los años 2018 y 2019 el cual se obtuvo un incremento de Q5,970,467 a excepción del año 2017 que tuvo una baja en sus ventas de -Q3,000,000 con relación al año 2016, sus costos relativamente se mantuvieron para los años 2016 y 2017 a excepción del año 2018 que sufre un incremento de Q599,664 y baja para el año 2019 en -Q760,199 con respecto al año 2018.

Se procedió a dar seguimiento al siguiente objetivo dos, que es el comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y

negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa, para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros, para este se utilizaron las técnicas e instrumentos de análisis de documentos, estados de resultados y estados de situación financiera así como la aplicación de análisis financieros vertical y horizontal e índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

En este objetivo se realizaron revisiones minuciosas de la información financiera presentada en lo cual se destaca lo más relevante de la comparación realizada, en dicha presentación de los estados de resultados para el año 2016, se determinaron ventas que alcanzaron el 98.26%, gastos de ventas que alcanzaron el 72.38% con gastos de administración del 24.74% que representaron un total del 95.04% en gastos operativos, generando un porcentaje de utilidad bajo del 2.42%, para el año 2017, se alcanzaron ventas por 98.20%, gastos de ventas por 74.78% y gastos de administración por 21.87% que representaron un total de gastos operativos del 95.17% cuyo porcentaje de utilidad continuo en disminución en un 2.27%, para el año 2018 las ventas disminuyen para alcanzar el 97.82%, con gastos de ventas por 80.68% y gastos de administración por 19.32% representando un total de gastos operativos del 96.53% y teniendo una disminución nuevamente en las utilidades del 0.96% y para el año 2019 se obtuvo una mejora en las ventas a comparación de los últimos tres años en 98.66%, pero nuevamente fue afectado por sus gastos operativos totales representando un 98.50% dejando a la deriva toda posibilidad de mejora en las utilidades cayendo mucho más bajo con un 0.12%. Para los análisis horizontales en los estados de resultados comparando los años 2016-2017 se determinaron disminuciones en las ventas del -3.49%, gastos operativos totales por -3.28% y la disminución de la utilidad -10.02 y la comparación entre los años 2018-2019 fue totalmente positivo en la parte de sus ventas superando la disminución entre los años anteriores en 6.46%, los gastos totales de operación aumentaron en 7.54%, en las utilidades disminuyeron de una manera exorbitante en un -652.09% debido al incremento en exceso en los rubros de gastos de administración.

En la comparación con los estados de situación financiera tanto de forma vertical como horizontal se fue realizando de manera conjunta debido a que la administración quería

tener el esquema más amplio sobre los resultados alcanzados para ello se determinaron los que tienen mayor relevancia entre los que se mencionan las cuentas por cobrar en la cual representaron el 35.97%, 39.10%, 25.76% y 32.03% del total del activo entre los años 2016 al 2019 que fueron los más significativos y a la que se debe prestar especial atención, a esta cuenta ya que representan las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada. Otro rubro importante son los activos fijos de la empresa el cual se puede observar que representaron el 33.99%, 32.37%, 53.08% y 43.33% del total del activo durante los cuatro años consecutivos esto quiere decir que la empresa en cierta manera ha invertido últimamente en mobiliario y equipo, vehículos, edificios y gastos de organización para su operatividad en el mercado.

En tanto que en sus pasivos corrientes es importante que sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido lo cual se ve que no es de esa manera ya que sus activos son mayores en sus últimos cuatros en 21.01%, 23.13%, 24.62% y 24.03% relativamente. Y en la parte de sus activos no corrientes existe un préstamo a largo plazo vigente que representa el 49.75%, 49.72%, 51.43% y 53.01% del total de los pasivos y capital entre los años 2016 al 2019 incrementando últimamente debido al atraso en sus pagos y mala coordinación en el departamento de tesorería.

Y para culminar se presenta el análisis horizontal comparativo entre los años 2016-2017 y 2018-2019 a grandes rasgos, en la cual la empresa muestra de cierta manera incrementos y disminuciones unos negativos y otros positivos ambos con impactos fuertes entre los que significativos se mencionan el rubro de caja en la cual se observa un crecimiento entre los años 2018-2019 del 43.76% de forma relativa, se ve que realmente para la empresa no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna.

También se tiene el rubro de cuentas por cobrar que sufrió un incremento considerable del 15.29% de forma relativa el cual como bien se dijo anteriormente representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez, para el rubro de activos fijos se observan disminuciones relativas en sus comparativos entre años del -15.62% y -29% representando en sí más inversión para la actividad de la empresa.

Por otra parte, en el rubro de pasivos los documentos bancarios por pagar representaron un incremento del 35.31% entre los años 2018-2019 tomando en cuenta que se posee un préstamo a largo plazo vigente el cual tuvo una disminución relativa del -10.17% y -2.16% por lo que se debe tener el cuidado oportuno para la cancelación de las obligaciones contraídas en el largo plazo, y evitar riesgos que limitan la continuidad de las operaciones en la empresa. Ante todo, esto se resaltó todas las variaciones positivas y negativas las cuales fueron producto de la comparación realizada.

Y por último el objetivo cuatro es el diseñar la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa, para el logro del diseño se tomó como referencia la entrevista estructurada realizada al gerente financiero jefe de finanzas y contabilidad el cual mostró su preocupación ante la situación respondiendo de forma clara y concisa cada uno de los reactivos planteados a través del instrumento guía de entrevista, para este caso se desarrolló el diseño de la planificación y control de ejecución presupuestaria el cual se realizó para que sea tarea del responsable de cada área de la empresa, dados que son quienes conocen las actividades de esta y las formas de coordinarlas. Deben definir el programa de acción y controlar su aplicación, demostrando a sus subordinados la utilidad que tiene el diseño de la planificación y control del presupuesto. Para esto se realizaron las nuevas proyecciones de ventas y los estados financieros presupuestados para la culminación del diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo profesional de graduación.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado el cual exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la empresa de giro comercial de servicios de seguridad y vigilancia, su origen a nivel nacional e internacional, así como todo lo referente a los presupuestos su planificación y control ya que son los temas medulares de la presente investigación.

1.1. Antecedentes de la empresa de servicios de seguridad y vigilancia

Es una empresa de origen israelí, fundada en Guatemala en 1987 por expertos internacionales en diferentes campos de la seguridad. Hoy día la empresa opera en toda la región centroamericana y en cualquier otro lugar del mundo donde se requieran sus servicios. La casa matriz de la empresa se ubica en Florida EE.UU. y hay oficinas operativas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá e Israel, sumando presencia en una docena de ciudades.

Las áreas de trabajo en que se han especializado son:

1. Servicios de personal de seguridad uniformado y no uniformado.
2. Servicios Avanzados de Monitoreo y Asistencia de Patrullas para GPS y Alarmas de robo, intrusión y asalto.
3. Blindaje Vehicular y Estructural.
4. Distribución y Tecnología de las marcas más modernas de seguridad electrónica y armas de fuego.
5. Unidad de Inteligencia en Administración, Asesoría y Capacitación en Seguridad Integral.

Recientemente la empresa ha cumplido 32 años de servir en la región y proyecta estrategias sólidas de desarrollo, crecimiento y trascendencia; cuenta con más de 5,000

empleados en forma directa que trabajan en la organización esto señaló la empresa (Grupo Golán Nuevas Alturas en Seguridad, s.f., Párr. 3).

CRN Noticias, (2017) informa lo siguiente: Que, durante los 32 años de trabajo, la empresa continúa cumpliendo su misión de “proveer sistemas multidisciplinarios de seguridad mediante un servicio óptimo, logrando la confianza, tranquilidad y preferencia de sus clientes y colaboradores”. Así también es perseverante en su visión “reconocidos por la calidad de nuestra gente, ser la mejor empresa de seguridad del mundo en la región Centroamericana, siendo la solución más efectiva para el cliente” los cuales son importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa (párr. 24).

La empresa señala lo siguiente:

Los colaboradores fomentan la excelencia y en empresa actuamos en base a estos objetivos estratégicos:

1. Atraer y Dotar a la organización con el más competente talento humano.
2. Conservar los colaboradores que cumplen los valores y logran los resultados.
3. Desarrollar y Capacitar Colaboradores a todo nivel acorde al puesto y a la persona.
4. Construir un equipo de Gerentes y Líderes de alto desempeño.

Se esfuerzan por contar con el mejor equipo de colaboradores. Se construye para todos un ambiente de desarrollo personal, familiar, técnico y social. Se crea y fomenta oportunidades para la capacitación, especialización y promoción profesional.

Se mantienen apegados al cumplimiento de las regulaciones industriales y legales de cada país en el que se está presente (párr. 1-4).

De acuerdo con la información proporcionada por parte de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP) “el cual indican que en Guatemala están registradas legalmente empresas de seguridad privada conforme a las siguientes regulaciones:

Empresas de seguridad privada autorizadas con Acuerdo Ministerial existen 31.

Empresas de seguridad privada autorizadas con Acuerdo Gubernativo existen 9.

Empresas de seguridad privada autorizadas con Licencia de Operación existen 418” (Ministerio de Gobernación, 2019, Párr. 5).

1.2. Antecedentes de los presupuestos

“El presupuesto ha tenido importancia desde los inicios de la humanidad, desde que el hombre pasó de ser nómada a sedentario, hasta la actualidad” (Ortíz, 1993, p.358).

Según Burbano, (2011) la actitud de presupuestar probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones. Los imperios como el babilónico, el egipcio y el griego planeaban actividades según los cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control (p. 354).

A través del tiempo prevalece la idea de presupuestar, esto se demuestra con el hecho de que los egipcios, antes de Cristo, realizaban estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez. Así mismo, los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigir el tributo correspondiente. Sin embargo, hasta finales del siglo XVIII fue cuando el presupuesto se comenzó a utilizar como ayuda en la administración pública, al someter al Ministro de Finanzas a realizar la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles del período fiscal inmediato siguiente y su control (González, 2003, p.189).

Welsch, (2005) Resalta la importancia del presupuesto como elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros. Lo define

como “una herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la empresa”. Los presupuestos, pues aportan a la planificación estratégica las iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad a través de un diagnóstico interno y externo posicionando a la empresa con mayor ventaja sobre los competidores (p. 474).

Finalmente, el presupuesto es una herramienta de gran importancia para el mundo ya que es la proyección con anticipación de datos cuantitativos y cualitativos que faciliten el desarrollo de la organización en un determinado periodo.

1.2.1 Antecedentes del presupuesto en Guatemala

El presupuesto abarca aquellos aspectos que exigen la captación y asignación de los recursos, necesarios tanto para el funcionamiento del Gobierno como para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión. Todo ello, con el fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales que se enmarcan en una estrategia de desarrollo económico y social. En ese sentido, los presupuestos públicos ponen de manifiesto la estrategia de los gobiernos para cumplir con sus principales objetivos (CIEN, 2001, párr. 6).

Según Ardanaz et al, (2015) afirma lo siguiente: “El proceso presupuestario de Guatemala se divide en cuatro grandes fases: formulación, aprobación, ejecución y control. A lo largo del ciclo presupuestario intervienen diferentes actores técnicos y políticos respaldados por el marco legal correspondiente con diferentes grados de participación a través de los organismos Ejecutivo y Legislativo” (párr. 5).

Para estudiar el caso de la implementación del Presupuesto en Guatemala, es necesario inicialmente conceptualizar acerca de la gestión pública y del presupuesto público en Guatemala. Por tal razón, se inicia con la descripción del análisis del contexto de país, en donde se pueden identificar algunos factores que ayudan a comprender la razón por la que el Estado decidió adoptar este modelo dentro de la administración pública.

Para continuar con este tema, se dará una breve explicación de qué tesis se han enfocado en la investigación, así de cómo han aportado con respecto a este tema, para lo cual se dará a conocer algunas tesis:

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1.	El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala.	Septiembre 2017	Carecen de procesos adecuados de planificación y control financiero, para apoyar la toma de decisiones de inversión en la ejecución de proyectos de lotificación.	Diseño de un sistema de presupuesto maestro, como base para la implementación de planes de operación que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos que maximicen el valor empresarial.
2.	Análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café en Antigua Guatemala.	Noviembre 2016	Carecen de procesos formales de planeación y control para apoyar la administración financiera y toma de decisiones, tanto dentro del proceso productivo, como en las actividades administrativas y financieras.	Implementación de un presupuesto de operación en beneficios secos de café, como herramienta de guía, al desarrollo de la planificación y control a corto plazo, que pueda generar información presupuestaria para el apoyo en la toma de decisiones y sirva de base para futuros análisis
3.	El sistema de presupuesto maestro como herramienta para el control de los recursos financieros en las empresas proveedoras de la industria del mueble.	Septiembre 2011	Carencia de herramientas administrativas que permitan la correcta planificación y control de los recursos financieros	Diseño de un sistema de presupuestos basado en la metodología de un presupuesto maestro para empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble.
4.	El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa	Mayo 2005	Deficiencias financieras al no ejercer control en sus operaciones, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles	Implementar el control financiero por medio del presupuesto que se propone, para que se puedan alcanzar las metas

	comercializadora de cosméticos capilares		de tipo financiero, lo que implica que no tenga dominio sobre su rendimiento, ni se tenga idea de los resultados a obtener debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios.	de la entidad, y de esa forma llevar a la organización por la senda de éxito.
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con información de Gamarro (2017), López(2016), Montenegro (2011), Recinos (2005).

Cabe mencionar, que es importante estudiar, cómo se ha abarcado el tema de los presupuestos en otras tesis, y como han llegado a la solución de la problemática, es por ello que se decidió tomar estos ejemplos y realizar una comparación de dichos casos. Es importante tomar en cuenta que sí, se realiza un control más minucioso a todas las áreas implicadas en el rol de los presupuestos la empresa obtendrá las utilidades esperadas.

2. MARCO TEÓRICO

Contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el desarrollo de una planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad cabe mencionar que es importante poder estar informados de cada uno de los temas que se relacionan con la problemática, esto para poder definir con mejor exactitud la solución a la que se desea llegar.

2.1. ¿Qué es presupuesto?

Para introducir este tema se dice que el presupuesto es el elemento principal y básico en la planificación de las cuentas de una organización o administración, de tal forma que a partir de éste es posible prever los gastos que se van a tener en un ejercicio a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas a continuación los autores indican lo siguiente:

Que un sistema de presupuesto es un instrumento de gestión que es cuantitativo porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento, es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización, y además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al logro de los objetivos previstos. Para que las organizaciones tengan mayor productividad en sus recursos y el logro de sus objetivos, deben realizar presupuestos para que le permitan determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles. En este sentido, se puede decir que el presupuesto se pone en práctica la planificación de dichos recursos y, además se puede controlar la asignación de estos (Cardenas y Nápoles, 2002, Párr. 3).

Con base al concepto de presupuesto proporcionado por Cárdenas y Nápoles se concluyó que estos deben ser mensurables de acuerdo con la distribución de los recursos

financieros que manejan los distintos departamentos de las compañías y fijarse estrategias de control para su productividad.

A continuación, se presenta un breve concepto de lo que es presupuestos según Burbano:

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, de igual forma, es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado (Burbano, 2005, p. 228).

De acuerdo con lo que Burbano define al presupuesto, se llegó a la conclusión que está en lo cierto, sin embargo, un presupuesto no solo se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa, sino que también para verificar la situación en la que se encuentra y cómo desea estar en un corto plazo, mediano y largo plazo.

Otro concepto es el del autor Stoner, (1996) el cual define dicho término como:

“Un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados” (p. 625).

De acuerdo con la definición de Stoner se puede concluir que está en lo correcto derivado a que el presupuesto es de carácter formal y ciertamente ayuda a la asignación de los recursos financieros para cada una de las áreas con el propósito de reducir costos e incrementar la productividad de las compañías.

Se realizó el análisis de los diferentes conceptos enunciados anteriormente y se concluyó que el presupuesto como una herramienta administrativa y financiera en la cual se detalla en forma numérica los ingresos y egresos de una organización para cumplir con las

actividades proyectadas de optimización y crecimiento de la productividad esto en un período de tiempo específico.

2.1.1. Importancia de los presupuestos

Pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, dentro del análisis se establecieron algunos que para el punto vista gerencial son importantes los cuales se mencionan a continuación:

1.	Lograr que la información financiera sea accesible para todos los usuarios
2.	Garantizar que la planificación de las actividades sea factible de realizar y estén en correspondencia con los recursos disponibles
3.	Identificar el déficit en los que se requiere de mayor movimiento de recursos financieros
4.	Establecer de manera transparente la relación entre costos/recibos/facturas con el presupuesto de las actividades, a fin de certificar la fiabilidad del trabajo y evitar que los recursos sean destinados a actividades no presupuestadas
5.	Facilitar al personal el seguimiento de los costos y garantizar el balance del presupuesto
6.	Otorgar el informe a los financiadores, debido a que los costos se encuentran relacionados al presupuesto
7.	Incrementar la relación de costo-beneficio.

Fuente: Elaboración con información de (Actualicese, 2015, Párr. 4-5).

En conclusión, los presupuestos son importantes porque permiten tener un control de los ingresos y gastos en un periodo determinado para poder estimar los estados financieros.

2.1.2 Características de los presupuestos

Todo presupuesto debe cumplir con ciertas características, al ser elaborado, pues por medio de ellas se tiene una mayor objetividad a donde se quiere llegar.

Según Horngren, (2012) menciona las siguientes características del Presupuesto:

1	Lograr flexibilidad, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa.
2	Facilitar el control administrativo, de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se estén llevando a cabo.
3	Cuantificar los objetivos y metas establecidas en el presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo (p. 156).

Con esto se concluyó que es importante que se tenga el conocimiento de las características que conlleva un presupuesto, para saber cómo elaborarlo, el no cumplir con estas características le puede costar a la empresa no poder cumplir con los objetivos propuestos y tener un desorden administrativo en sus recursos financieros.

2.2. Planificación del presupuesto

El presupuesto muestra su desempeño financiero y económico del futuro y el pasado. Con él, se realiza un seguimiento del progreso de su empresa, lo que facilita la acción para mejorar los resultados. La planificación presupuestaria es el proceso de preparar los presupuestos que se implementarán en una organización. Las organizaciones de los sectores público y privado pueden configurar la planificación presupuestaria.

Puede utilizar la planificación presupuestaria para realizar las tareas siguientes:

- Asociar los procesos de planificación presupuestaria a ciclos presupuestarios, libros mayores y jerarquías organizativas.
- Analizar y actualizar los planes presupuestarios mediante varios escenarios.
- Consolidar varios planes presupuestarios de un nivel inferior de la organización en un único plan presupuestario principal de un nivel superior de la organización (Microsoft Docs, 2015, Párr. 2).

En conclusión la actividad de planificación presupuestaria impactará sobre otras variables estratégicas que se aplican en el éxito o el fracaso del negocio. Por eso es importante que el presupuesto se genere como un plan, integrado y coordinado, que refleje en términos económicos y/o financieros, los recursos destinados a las operaciones que forman parte de la organización, en un período de tiempo concreto.

El principal paso para realizar un presupuesto es la planeación, pues sin la planeación no podría ni siquiera iniciarse a elaborar.

Involucra el establecimiento de los objetivos como una guía para tomar decisiones, la presupuestación apoya el proceso de planificación al requerir que todos los departamentos y otras unidades organizacionales establezcan sus objetivos futuros; estos objetivos ayudan a motivar a los empleados, además el proceso de presupuestación a menudo identifica las áreas donde pueden mejorarse las operaciones o eliminarse las ineficiencias (Warren, 2010, P. 229).

En conclusión, el proceso de planeación de un presupuesto sea cual sea, se deben establecer los objetivos a que se quiere llegar por medio del presupuesto, se debe esclarecer cuanto se desea invertir en el mismo y hasta donde se quiere llegar y en cuanto tiempo se quiere llegar a ese objetivo.

2.2.1. Principios de la planificación presupuestaria

Para iniciar los principios es importante que cada compañía pueda conocer las bases fundamentales para establecer una planificación presupuestaria correcta es por eso que a continuación se presentan los principios que ayudarán para su aplicación respectiva.

Racionalidad	La programación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente.
Previsión	En función de este principio, se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican.
Universalidad	En virtud de este principio, la programación debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social, y administrativo y prever las consecuencias que producirá su aplicación.
Unidad	Este principio de la unidad está estrechamente ligado al concepto de coordinación. Debe surgir como efecto de la debida integración de los programas sectoriales en el programa global y dar como consecuencia un proceso de ejecución que impida el malgasto de recursos en acciones duplicadas o no deliberadamente ajustadas.
Continuidad	La programación no tiene fin en el tiempo; en efecto, mientras subsistan las empresas, el Estado y las familias, se deberán hacer cosas; por ello pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos fijados, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos no desaparecerá.
Inherencia	La programación es necesaria en cualquier organización humana; es inherente a la administración. El Estado o la empresa privada deben planificar la forma de alcanzar sus objetivos. La administración del Estado, como la administración de una empresa, no se hacen independientemente de ciertas metas mediatas o inmediatas.

Fuente: Elaboración con información de (Flores et. al., s.f, Párr. 26-30).

En conclusión, estos principios son fundamentales para establecer una buena planificación y es de tomar en cuenta que son la base para llegar a los objetivos y crear estrategias de control.

2.3. Control del presupuesto

El control presupuestario son todas las actividades encaminadas a equilibrar las cuentas de ingresos y gastos de una organización.

En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas públicas de una administración saldadas, de tal forma que los gastos no superen a los ingresos, originándose déficit público, y de la misma forma, no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto superávit público (Pedrosa, s.f, Párr. 2).

Con base a lo anterior se concluyó que el control presupuestario es el conjunto de ideas, controles, acciones y herramientas necesarias para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos y conseguir que las cuentas estén liquidadas. Se trata de controlar que se está cumpliendo con el presupuesto establecido y llevar a cabo las medidas necesarias para ello.

El control presupuestario es el segundo paso, luego de tener la planeación, es importante controlar que la planeación del presupuesto se esté ejecutando conforme lo establecido.

De acuerdo con Warren, (2010) Involucra la comparación del desempeño real contra los objetivos presupuestados, tales comparaciones proporcionan retroalimentación tanto a los administradores como a los empleados acerca de su desempeño, si es necesario, los centros de responsabilidad pueden utilizar tal retroalimentación para realizar ajustes a sus actividades en el futuro (p. 240).

Por lo anterior es necesario velar porque los objetivos del plan presupuestario se estén dando conforme a lo establecido, es correcto lo que él indica, pues si solo se planifica, pero no se controla de cerca que todo se esté realizando, muy difícilmente la empresa logrará los objetivos establecidos.

2.3.1. Controles para el manejo de un presupuesto

En la actualidad se han intentado desarrollar controles para un buen manejo del presupuesto el cual se vienen gestionando conforme a las estrategias y necesidades de cada compañía a continuación se mostrará una serie de controles que puede seguir una compañía para el establecimiento de un buen presupuesto:

Plan estratégico	Cada empresa u organización, no importa el tamaño, debe saber por qué existe y qué espera lograr. El primer paso es tener un plan escrito, ya que así los recursos disponibles se utilizarán para apoyar la estrategia y el desarrollo de la empresa.
Objetivos comerciales	Se basa en el historial financiero y en el crecimiento de ingresos proyectado. El pronóstico de crecimiento puede estar vinculado a los objetivos empresariales y a las iniciativas previstas para iniciar el crecimiento del negocio.
Pronóstico de costos fijos	Se trata de controlar los costos mensuales previsible que no cambian.
Pronóstico de costos variables	Costos que fluctúan cada mes, por ejemplo, costos de suministro o de horas extras. Son gastos que pueden y deben ser presupuestados y controlados.
Margen de beneficio	Cada organización, ya sea con o sin fines de lucro, debe tener un margen de beneficio que genere rendimientos para el dueño del negocio o los inversionistas.

Aprobación de la Junta Directiva	El fondo debe de ser aprobado y llevado al día. También al igual que con tus finanzas personales, el propietario debe revisar las declaraciones financieras mensuales para supervisar el desempeño.
Revisión del presupuesto	Un comité debe reunirse mensualmente para monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos, revisar las variaciones presupuestarias y evaluar cuestiones relacionadas con gastos por encima del fondo.
Manejar las variaciones presupuestarias	Deben de ser revisadas con el gerente del departamento. A veces surgen situaciones imprevistas que no pueden evitarse, por lo que es importante tener un fondo de emergencia para ayudar con esos gastos no planificados

Fuente: Elaboración con información de (Miera, 2017, Párr. 1-4).

De acuerdo con lo que aportó Miera se concluyó que para llevar un control efectivo del presupuesto en la compañía se deberá tomar en cuenta que el propósito primordial del control presupuestal es hacer que los objetivos, metas y normas de la empresa relacionados con el presupuesto se cumplan a cabalidad. El control se refiere a los métodos o formas de hacer que las metas y objetivos lleguen a donde se espera, asegurar que éstos se cumplan y determinar las causas de desempeño de todo tipo.

2.4. Ventajas de los presupuestos

Hoy en día los presupuestos forman una parte integral de los sistemas de control administrativos, cuando los presupuestos son aplicados correctamente logran los objetivos establecidos. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas importantes sobre los presupuestos:

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

2.	Permite la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos deseados.
3.	Ayuda a la correcta planificación de los costos de producción.
4.	Ayuda a la correcta planificación de los costos de producción.
5.	Crea la necesidad de idear medidas para utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
6.	Facilita el control efectivo sobre las funciones y actividades de la empresa

Fuente: Elaboración con información de (Carmona, 2017, Párr. 2-3).

De acuerdo con lo dicho por Carmona se concluyó que ciertamente las ventajas de los presupuestos es planificar para determinar problemas, evaluar políticas, reducción de costos, optimización de recursos económicos con el propósito de crear planes de contingencia, idear nuevas políticas en sus resultados, establecer controles eficaces para la rentabilidad para lograr alcanzar sus objetivos estratégicos.

El presupuesto empresarial sirve para hacer una proyección de los gastos y los ingresos que tendrá la empresa en un lapso determinado y para ello se tienen ventajas que se mencionan a continuación:

Horngren, (2012) Define las siguientes ventajas de los presupuestos:

- Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.
- Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje.

- Motivan a los gerentes y a otros empleados (p. 185).

Se concluyó que los presupuestos tienen varias ventajas, que al final su objetivo es ayudar a la empresa a cumplir con los objetivos que tiene trazados. Los presupuestos tienen ventajas que ayudan a que estos se logren ejecutar como se espera.

2.5. Limitaciones de los presupuestos

También como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución por lo que se consideró estos como los más importantes:

1.	Al estar basados en estimaciones, obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca, ya que el éxito del presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se estén manipulando.
2.	Debe ser adaptado constantemente a los cambios relevantes que surjan, esto significa que debe ser una herramienta dinámica, ya que si surge algún inconveniente que lo afecte debe ser ajustado para que no pierda su objetivo.
3.	Su ejecución no es automática. Es necesario que las personas que integran la organización comprendan la utilidad de la herramienta, de tal forma que todos los integrantes identifiquen que son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.
4.	Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Uno de los problemas más graves que genera el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito empresarial. El presupuesto es una herramienta que sirve a la administración, no que compite con ella

Fuente: Elaboración con información de (Svilen, 2012, Párr. 6-7).

Por lo anterior descrito se concluyó que los presupuestos también cuentan con desventajas o bien limitaciones que muchas veces impiden que los mismos se lleven a cabo como se había esperado. Al preparar los presupuestos se debe tener conocimiento de estas desventajas y los riesgos que se tomarán al realizar los presupuestos.

2.6. Tipos de presupuestos

Los presupuestos en una empresa son vitales, es por ello que a continuación, se detallan algunos de los presupuestos más importantes que existen, y qué papel juega cada uno dentro de la empresa.

2.6.1. Presupuesto maestro

El presupuesto Maestro es uno de los principales presupuestos en una empresa, para entender más sobre este concepto Jauregui, (s.f) detalla lo siguiente:

El presupuesto maestro es el conjunto de presupuestos individuales de la empresa. Sirve como presentación de la imagen completa de su actividad y salud financiera.

Este presupuesto combina factores como las ventas, los gastos operacionales, los activos o las fuentes de ingreso, para permitir a las empresas establecer objetivos y evaluar su rendimiento general.

Este tipo de presupuesto se suele utilizar en compañías grandes, con el fin de controlar y mantener alineados a los distintos gerentes (párr. 6-8).

Este presupuesto es uno de los más importantes y es el más utilizado hoy en día en la mayoría de las compañías, cabe decir que el presupuesto maestro es fundamental para las grandes compañías ya que se suele presentar en los cierres fiscales anuales o como análisis de periodos contables largos.

2.6.2 Presupuesto de flujo de caja o tesorería

A continuación, se detalla lo que es un presupuesto de caja o tesorería para tener en cuenta cuál es su utilidad:

“Este, por el contrario, se recomienda para pequeños negocios o aquellos en los que sea fácil hacer el arqueo de caja. Y es que, consiste en delimitar un periodo corto de tiempo, un mes como máximo, y desglosar a diario los ingresos y gastos. El objetivo es valorar si el negocio es viable en términos económicos y mejorar el cashflow para obtener liquidez” (García, 2018, Sección Finanzas, Párr. 7).

Se concluyó que el presupuesto de caja es el que ayuda a la empresa a llevar el control de los cobros y pagos con el objeto de mantener al día la liquidez de la empresa.

2.6.3. Presupuesto de ventas e ingresos

A continuación, se dará un concepto de lo que es un presupuesto de ventas, y su gran importancia en la empresa:

Jauregui, (s.f) detalla lo siguiente:

Este presupuesto se encarga de estimar las ventas que tendrá la empresa en el futuro. Con esta estimación será posible realizar el presupuesto de compras y, por consiguiente, el de producción.

Algunos de los datos que debe incluir el documento presupuestario de ventas son los productos que venden la empresa y las ventas previstas de la empresa y el sector. (párr. 15-17).

En conclusión, el presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa y a conocer su volumen de ventas estimado.

2.6.4. Presupuesto de compras

Para introducir el tema se dice que este presupuesto tiene que contar con todos los datos relacionados con la compra de las materias primas, como el inventario actual, el coste

unitario de las materias primas y la cantidad necesaria de las mismas para ampliar el tema Komiya, (2019) da la siguiente opinión:

El presupuesto de compras muestra el importe de las compras de productos o mercadería que se van a realizar para un periodo de tiempo determinado.

Para hacer el presupuesto de compras necesitamos la planificación de las compras de la empresa, y el precio de compra de los productos o la mercadería (párr. 26-27).

En conclusión, los presupuestos de compras se detallan como una herramienta que ayudan a las empresas para definir la cantidad de productos que necesitan para definir su producción.

2.6.5. Presupuesto de producción

El presupuesto de Costo-producción, es uno de los más importantes de la empresa, pues en él se ve todo lo concerniente a las ventas de la empresa, a continuación, se detalla su significado según afirma Jauregui, (s.f):

Este presupuesto es el encargado de estimar cuánto ha de producir la empresa. Está relacionado con el anterior (ventas), ya que debe tener en cuenta lo vendido para saber cuánto producir.

Este documento tiene que considerar las materias primas, las herramientas, los costes de la mano de obra y los posibles gastos de servicios profesionales si los hubiera, entre otros (párr. 22-23).

En conclusión, los presupuestos de costo-producción, se definen como estimaciones que se hallan relacionadas con el presupuesto de ventas para llegar a los niveles deseados de los inventarios.

2.6.6. Presupuesto operativo

Una breve introducción sobre el presupuesto operacional este se entiende como una previsión y análisis de los ingresos y gastos estimados durante un periodo de tiempo determinado para detallar más el concepto el autor da su opinión al respecto de esta manera:

Es el que recoge, en datos económicos, la previsión futura de la actividad de la empresa. Es esencial porque de sus resultados depende el resto de los presupuestos de la empresa. Se realiza teniendo en cuenta el mayor número posible de variables externas, aunque no haya control sobre ellas (García, 2018, Sección Finanzas, Párr. 10).

En conclusión, los presupuestos operativos tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y su contenido se resume en un Estado del Resultado.

2.6.7. Presupuesto Público

El presupuesto del sector público es uno de los más importantes a nivel mundial si se habla generalmente, pues fuera de todo concepto estos son los principales en todos los países, a continuación, se detalla este tema:

Son elaborados por los diferentes Estados y las Administraciones Públicas para controlar los gastos y los egresos que realizarán las distintas dependencias. Este tipo de presupuestos se elabora en base a los gastos, ya que primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas, y posteriormente se plantea cómo cubrirlas (Gestion.Org, s.f, Párr. 10).

En conclusión, con respecto a lo anterior, el presupuesto público en última instancia supone una previsión de los ingresos que recibirá el Estado y un límite de los gastos que pretende realizar también es la estimación de gastos del poder estatal para un periodo determinado.

2.6.8. Estados financieros presupuestados

El análisis de los estados financieros es vital en cualquier empresa, lo mismo sucede con los estados financieros presupuestados, a continuación, se describe una breve referencia y la utilidad de este:

Los estados financieros presupuestados también conocidos como estados proforma, en primer lugar, pronostica sus actividades operativas como los gastos e ingresos del periodo en cuestión, luego debe presupuestar las actividades de financiamiento e inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones, muchas organizaciones no utilizan el término presupuesto, si no plantación de utilidades. Los estados proforma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado (Elkan, 2018, Párr. 1).

Con respecto a la opinión de Elkan se concluyó que, así como el presupuesto tiene un inicio en la planeación, también cuenta con un final, pues el presupuesto finaliza al llegar a los estados financieros, porque es por medio de ellos donde se refleja si lo que se propuesto se logró o no.

2.7. Análisis horizontal

El análisis horizontal es el que nos ayuda a ver el cambio entre un año y otro.

El Análisis Horizontal se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos, quiere decir de diferentes años y se examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo ya establecido para su análisis. El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar. En dado caso que se haga el examen con los valores absolutos o los porcentajes, podría resultar un error en la toma de decisiones (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f, P. 7).

Se puede concluir que es el que se realiza entre un periodo y otro, no se puede contradecir este concepto pues realmente de eso se trata un análisis horizontal, aunque cabe destacar que por medio de él se puede analizar lo sucedido entre un año y otro.

2.8. Análisis vertical

Al igual que el análisis horizontal, el análisis vertical es importante, para poder determinar el análisis vertical se define a continuación:

El Análisis Vertical del Balance General como del Estado Financiero es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un periodo ya especificado. Este análisis según Shim, (2004) sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria (p. 5).

En conclusión, el análisis vertical como el horizontal, normalmente se realiza a los estados financieros, es decir, al estado de resultados y al balance general, más que todo para analizar cómo incrementaron o disminuyeron las ventas entre un periodo y otro.

2.9. Razones financieras

Los usuarios necesitan parámetros para la mejor toma de decisiones de los temas que les inquieta con respecto a la empresa. Con la ayuda de estos parámetros, pueden planear y mejorar la situación actual de la organización, así como aprovechar los puntos fuertes de esta.

“Las razones financieras son los parámetros utilizados por los administradores, acreedores e inversionistas para evaluar la situación de las compañías y así facilitar su resolución” (Gitman, 2007, P. 132).

- Razones de liquidez

“Brindan información acerca de la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo” (Principium, 2014, Párr. 3).

- Razones de rentabilidad

“Este indicador permite identificar el grado de rentabilidad de la empresa frente a; sus ventas, activos o capital aportado” (Ospina, 2020, Párr. 34).

- Razones de actividad

“Miden el grado de eficiencia con la cual el negocio emplea los activos que tiene o utiliza en sus operaciones” (Negocios inteligentes, 2018, Párr. 3).

- Razón de endeudamiento

“Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores)” (Gerencie.com, 2019, Párr. 16).

En conclusión, dependiendo de la necesidad de decisión que tengan los usuarios son las razones que se utilizarán para el mejoramiento de los planes y objetivos estratégicos de la empresa.

2.10. Evaluación presupuestaria

Para introducir el tema de la evaluación presupuestaria es importante mencionar un breve concepto de lo que significa y se dice que es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado.

Es un proceso técnico, administrativo y contable, mediante el cual se verifican y comparan los resultados con los objetivos y metas antes de efectuar los Gastos corrientes y de Inversión. El objetivo de la evaluación presupuestaria es medir la eficiencia y eficacia de los gastos corrientes y de inversión mediante indicadores, que permitan conocer sus efectos antes y después de realizadas las erogaciones (Ohlin et. al., s.f, Sección de Finanzas, Párr. 10).

Concluyendo en la evaluación presupuestaria su propósito es determinar la relevancia y el grado de cumplimiento de los objetivos, así como la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del desarrollo de las compañías.

2.10.1 Evaluación de las ventas por el método de análisis estadístico promedio móvil

Para introducir este tema en la estadística, una media móvil es un cálculo utilizado para analizar un conjunto de datos en modo de puntos para crear series de promedios.

La utilización de este método supone que la serie de tiempo es estable, esto es, que los datos que la componen se generan sin variaciones importantes entre un dato y otro (error aleatorio=0), esto es, que el comportamiento de los datos aunque

muestren un crecimiento o un decrecimiento lo hagan con una tendencia constante. Cuando se usa el método de promedios móviles se está suponiendo que todas las observaciones de la serie de tiempo son igualmente importantes para la estimación del parámetro a pronosticar (en este caso los ingresos) (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2006, Párr. 8).

Se concluye que el promedio móvil es un indicador de tendencias que se usan para realizar análisis de datos anteriores con la finalidad de formar una serie de medidas que provengan de diversos subconjuntos de datos de precios, por lo tanto, tienen la capacidad de examinar las medidas de precios que disminuyen en un período de tiempo.

2.11. Proceso de toma de decisiones financieras

Un presupuesto empresarial, al ser una estimación de los costos, resulta de gran utilidad a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones relativa a distintas áreas. Las acciones que se inicien tras estas reflexiones han de enfocarse hacia la consecución de mejoras en las perspectivas empresariales.

Según Gajus, (2015) afirma:

Que los presupuestos de la empresa se pueden utilizar para ayudar a tomar decisiones tales como la fijación de precios de los productos o servicios, la comparación de las prácticas de producción o el desarrollo de una gama de artículos o servicios que se ajuste mejor a los objetivos de negocio. No hay que olvidarse de otra valiosa oportunidad que proporciona el presupuesto para la toma de decisiones, y que no es otra que la de permitir establecer comparaciones. Todos los datos que documenta un presupuesto pueden compararse con los registrados por la organización en periodos anteriores o con los de los competidores o los datos promedio del sector en que se encuadra la empresa, para determinar la competitividad del negocio. A la vista de los resultados de la evaluación

comparativa, la toma de decisiones podrá apuntar en una u otra dirección, para lograr aumentar el potencial de la compañía (Párr. 4-5).

De acuerdo con lo planteado por Gajus los presupuestos se han extraído de las experiencias del pasado y las expectativas, por eso sirven como guía, pero necesitan terminar de redondearse, les hace falta ser sometidos a análisis y evaluadas las posibilidades, para ser fuente de oportunidad. Esto se consigue a través de la toma de decisiones que los completa con su visión.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala.

3.1. Definición del problema

Se refiere a la expresión mediante la cual el investigador precisa lo que se desea saber de manera condensada, breve y concreta el cual puede ser una afirmación o una interrogante que el investigador plantea acerca del problema que se está estudiando.

En este apartado se presenta la definición del problema de la situación en la empresa de servicios de seguridad y vigilancia el cual se detalla a continuación:

Dentro de la empresa existe un problema de interés general que fue detectado mediante el análisis y estudio del caso, la cual se refiere a la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos el cual provoca una deficiente administración de los recursos financieros que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en desarrollar un diseño de planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones.

¿Cómo analizar el histórico de ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las

obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar los recursos financieros de la misma?

¿Es importante comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019?

¿Qué impacto tendría diseñar la planificación de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa?

3.2. Objetivos

En este apartado se presentan los objetivos que representan el para qué de la investigación el cual se relacionan con el propósito o fin de la investigación.

3.2.1 Objetivo general

En este se precisa la finalidad del estudio que orienta la investigación el cual se detalla a continuación:

Desarrollar una planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el Municipio de Guatemala, como propuesta para el incremento de las utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.

3.2.2 Objetivos específicos

Precisan logros puntuales de la investigación, y tienen como orientación el objetivo general, están más delimitados y propician el logro del objetivo general el cual se detallan a continuación:

1. Analizar el histórico de los ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar los recursos financieros de la misma.
2. Comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019.
3. Diseñar la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa.

3.3. Diseño de investigación

De acuerdo con el estudio realizado, para esta investigación el diseño establecido fue no experimental, pues en él se recabó información de fuentes bibliográficas, electrónicas y la recopilación de los datos necesarios que contribuyen al análisis financiero para la problemática actual de la empresa.

De acuerdo con el diseño de investigación se aplicaron técnicas e instrumentos documentales y de campo las cuales permitieron dirigir, recolectar, conservar y transmitir datos. Estas técnicas e instrumentos se verán en los siguientes apartados del informe.

3.3.1. Unidad de análisis

Para efectos de la presente investigación se toma como base a la Empresa de servicios de seguridad y vigilancia.

3.4. Periodo histórico

El periodo histórico que abarcara la presente investigación está comprendido entre los años 2016 al 2019.

3.5. Ámbito geográfico

El ámbito geográfico en que se encuentra ubicada la unidad de análisis es en el Municipio de Guatemala.

3.6. Universo y muestra

El universo de la investigación es una empresa de servicios de seguridad y vigilancia.

La muestra que se utilizara para este informe es de tipo no probabilística con la técnica de muestreo de sujetos voluntarios el cual va dirigida al Gerente Financiero quien es el experto en la rama, esto tomando como muestra la entrevista estructurada conformada por 10 reactivos y el análisis de documentos.

3.7. Técnicas e instrumentos aplicados

Las técnicas e instrumentos de investigación documental y de campo aplicadas en el presente informe se detallarán a continuación:

3.7.1. Técnicas e instrumentos documentales

Las técnicas e instrumentos documentales que se utilizaron para la recolección de información sobre la unidad de análisis, así como para la recopilación de teorías que sustentan la investigación, se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias relacionado al tema objeto de estudio. Dentro de las técnicas que se utilizaron se mencionan las siguientes:

- Lectura analítica de artículos de resumen aplicando sus respectivas citas bibliográficas.
- Revisión bibliográfica en libros, páginas de internet, trabajos profesionales de tesis y leyes sobre la problemática objeto de estudio.
- En los documentos consultados se utilizó la técnica de subrayado la cual sirvió para realizar abstracciones de los documentos y de trabajos profesionales de tesis señalando los puntos principales con respecto a la problemática.

3.7.2. Técnicas e instrumentos de campo

Las técnicas e instrumentos de campo son las que se utilizaron para la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Dentro de las técnicas que se utilizaron se mencionan las siguientes:

- La entrevista estructurada con su respectivo instrumento la guía de entrevista el cual está integrada por 10 reactivos con respuestas abiertas dirigidas al Gerente Financiero.
- También se utilizó la técnica de análisis de documentos, con su respectivo instrumento el cual fue la información financiera (estados financieros históricos, estado del resultado y estado de situación financiera) de la empresa objeto de estudio aplicando el análisis vertical y horizontal e índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

3.8. Resumen del procedimiento aplicado

Este informe utiliza la investigación aplicada el cual se lleva a cabo para resolver problemas o preguntas específicas y prácticas. Esta busca encontrar una solución a un problema de la empresa de servicios de seguridad y vigilancia objeto de estudio.

La investigación aplicada está diseñada según Vargas, (2009) para resolver problemas prácticos, el cual busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos en donde el uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma organizada y sistemática de conocer la realidad (p.159).

Esta con un enfoque cuantitativo el cual emplea un conjunto de procesos de forma secuencial en donde cada etapa precede a la siguiente y va partiendo de una idea que va delimitándose.

Con base en el método científico en cada una de sus fases Piloña, (2016) indica lo siguiente:

- a. Indagadora el cual se prevé, planifica y ejecuta la recolección de datos que conlleva al descubrimiento de evidencias (En esta fase se realizó la recopilación de datos para construir el marco teórico, el marco histórico, así como la recolección de los datos de campo);
- b. Demostrativa el cual planea medios, técnicas e instrumentos que permiten obtener, ordenar y medir cuantitativamente (En esta fase se hace la aplicación de las técnicas e instrumentos para dar respuesta a los objetivos) y;
- c. la Expositiva en donde los resultados deben ser divulgados (Es donde se realiza la redacción del presente informe) (p. 44).

Los análisis que se utilizaron fueron el análisis interpretativo sobre la estructura financiera actual, el análisis financiero vertical y horizontal e índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene los resultados y análisis de la investigación relacionada con la planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala.

En este apartado se estructura en función de cómo se plantearon los objetivos específicos el cual se responderá y analizarán de forma detallada cada uno de ellos a continuación:

4.1. Análisis histórico de los ingresos y egresos

Desde la instauración de la empresa en Guatemala en el año 1987 por expertos internacionales en diferentes campos de la seguridad, el tema de planificación y control presupuestario ha sido el problema fundamental dentro de la empresa durante los últimos años, es por eso que se dará respuesta acorde a lo que se analizó en el objetivo específico el cual indica de manera histórica los ingresos y egresos y la determinación de los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente de acuerdo con la técnica de análisis de documentos conforme al instrumento de estados financieros históricos, la revisión se realizó con base a los años 2016 al 2019 para la determinación de los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar sus recursos financieros.

Como resultado del análisis histórico de los principales rubros que se deberán presupuestar se presentan los siguientes datos:

Tabla 4.1. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Estados Financieros Históricos

CUENTAS	ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES			
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
INGRESOS				
Servicios de seguridad	105,604,467	99,634,000	87,634,200	90,634,200
Costo de lo vendido	1,414,921	2,175,120	1,575,456	1,575,456
Utilidad Bruta	104,189,546	97,458,880	86,058,744	89,058,744
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS DE VENTAS	87,170,002	77,592,957	62,368,025	62,342,957
PRESTACIONES LABORALES	86,090,002	76,878,118	61,553,186	61,228,118
APORTES SOCIALES	1,080,000	714,839	814,839	1,114,839
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
DEPRECIACIONES	3,589,048	3,966,498	3,066,498	3,066,498
TRANSPORTES	5,788,016	4,475,847	4,065,647	4,355,847
COMUNICACIÓN	3,718,453	2,766,881	2,866,881	2,501,462
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,117,407	3,620,076	7,279,876	10,113,969
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	636,398	3,756,398	3,756,398	3,756,398
Utilidad antes de impuestos	170,222	1,280,223	2,655,419	2,921,613
Impuesto sobre la renta	42,555	320,056	663,855	730,403
Utilidad Después de Impuestos	127,666	960,167	1,991,564	2,191,210

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

El análisis interpretativo que se realizó fue conforme a los estados financieros históricos, dentro de los rubros que más impactan en los estados financieros son los ingresos de ventas ya que tuvieron un incremento evidente en los últimos dos años comparados con los de años anteriores, estos rubros están conformados de lado de ventas en facturación fija, el cual están integrados por medio de contratos entre clientes y empresa con cláusulas establecidas de forma legal también está la facturación eventual el cual se integra por servicios de poligrafía, servicios de guardias por hora, investigaciones, asesoría, guardaespaldas, monitoreo y GPS el cual realizando la comparación entre los años 2018 y 2019 se obtuvo un incremento de Q5,970,467 mostrando una gestión de ventas eficiente a excepción del año 2017 que tuvo una baja en sus ventas de – Q3,000,000 con relación al año 2016, sus costos relativamente se mantienen para los años 2016 y 2017 a excepción del año 2018 que sufre un incremento de Q599,664 y baja para el año 2019 de –Q760,199 con respecto al año anterior, debido al cambio del proveedor extranjero, por un proveedor nacional que distribuye material para blindaje de vehículos de igual calidad y mejor precio.

No obstante, en la parte de gastos de operación se realizaron comparaciones de las variaciones entre los últimos 4 años 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 el cual impactaron los siguientes rubros: las prestaciones laborales en Q325,068, Q15,324,932 y Q9,211,884, transporte –Q290,200, Q410,200 y Q1,312,169, comunicación Q365,419, -Q100,000 y Q951,572 y las instalaciones y mantenimiento en –Q2,834,093, -Q3,659,800 y –Q502,669 con esto se establecieron las áreas que deberían mejorar, ya que estos sufrieron variaciones debido al deficiente manejo administrativo de los recursos.

Los gastos de operación se conforman en prestaciones laborales el cual está integrado por los sueldos y salarios ordinarios, cuota patronal de seguridad social, provisión indemnización cesantía, provisión aguinaldo, provisión bono 14 estos teniendo grandes incrementos de forma evidente, para transportes lo más significativo es el mantenimiento servicio de vehículos, combustible, reparaciones de vehículos, para comunicaciones lo relevante es reparaciones de equipos de comunicación, para las instalaciones y mantenimiento lo más significativo es el arrendamiento de inmuebles, limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles, se ha centralizado en estos rubros porque han mostrado significativamente gastos en gran proporción durante los últimos cuatro años y han sufrido considerablemente incrementos afectando en sí sus utilidades y capacidad de liquidez para hacer frente a sus gastos, dichas utilidades disminuyeron en –Q199,646, -Q1,031,397 y –Q832,501 entre los años 2016-2017, 2017-2018 y -2018-2019 respectivamente.

Tabla 4.2. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Resumen de incrementos y disminuciones años 2016 al 2019.

Rubros	2019-2018	2018-2017	2017-2016
Ventas (Incrementos-Disminuciones)	5,970,467	11,999,800	-3,000,000
Prestaciones Laborales (Incrementos)	9,211,884	15,324,932	325,068
Transportes (Incrementos)	1,312,169	410,200	-290,200
Comunicación (Incrementos-Diminuciones)	951,572	-100,000	365,419
Instalaciones y Mantenimiento (Disminuciones)	-502,669	-3,659,800	-2,834,093
Utilidades Netas (Disminuciones)	-832,501	-1,031,397	-199,646

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Derivado del análisis interpretativo de los estados financieros históricos se concluye que la empresa tiene grandes problemas para controlar sus recursos financieros a través de sus gastos operativos el flujo de la operación hace que la representación de las ventas disminuya en gran proporción con relación a las utilidades en la comparación entre los años 2016-2017 el cual disminuyó un -Q199,646; en 2017-2018 volvió a disminuir en -Q1,031,397 y para los años 2018-2019 volvieron a caer en -Q832,501, adicional a esto los costos entre los años 2016-2017 se mantuvieron intactas y no hubo variación, para el caso de los años 2017-2018 incrementaron Q599,664 derivado al incremento en la productividad, para los años 2018-2019 los costos tuvieron una mejora considerable de -Q760,199 el cual equivale a -Q160,535 menos respecto a los años 2017-2018. Esto hace pensar en la gran importancia de la planificación y control presupuestaria, es por eso que más adelante se complementará este análisis al realizar la comparación de los estados financieros y los principales porcentajes de incrementos y disminuciones.

4.1.1. Cumplimiento de obligaciones y optimización de recursos financieros

A continuación para lograr el cumplimiento de las obligaciones y optimizar recursos financieros la empresa decidió implementar estrategias financieras empresariales para desarrollar una planificación y control presupuestario sobre sus ingresos y gastos derivado de las situaciones financieras pasadas con el fin de mejorar la deficiente administración de los recursos financieros que ayuden al sostenimiento de sus

operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones.

El cumplimiento de las obligaciones y optimización de recursos para la empresa va de acuerdo a la liquidez y rentabilidad que posea la empresa en sus operaciones en este caso existe deficiencia en la administración de sus recursos financieros, ya que de acuerdo al análisis interpretativo que fue realizado de los principales rubros los cuales fueron: sueldos y salarios que durante los últimos cuatro años 2016-2017; 2017-2018 y 2018-2019 tuvieron un incremento en sus cifras de Q325,068, Q15,324,932 y Q9,211,884, esto a causa del incremento salarial anual excesivo que para los últimos dos años fue detenido derivado al incremento excesivo en varios departamentos con bonos por cumpleaños, bono por asistencia, bono por útiles escolares, bono navideño entre otros, en tanto otro rubro importante de los ya mencionados es el de transportes donde se han registrado múltiples servicios de mantenimiento y reparación de patrullas y motocicletas el cual a causa de los distintos accidentes y enfrentamientos han sufrido múltiples daños agregando también su combustible diario por el patrullaje y custodia con un incremento de Q410,200 y Q1,312,169, en el rubro de comunicación las reparaciones de equipos de comunicación como computadoras, radios portátiles, telefonía celular, escáner u otros para el funcionamiento de los servicios de atención al cliente ciertamente es fundamental con esto vienen incluidos las telefonías fijas el cual tuvieron un incremento de Q365,419 y Q951,572, y para las instalaciones y mantenimientos la empresa ciertamente ha invertido en la limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles y las remodelaciones convenientes para la seguridad y mejor atención a los clientes y sus colaboradores el cual alcanzó una mejora considerable disminuyendo entre los años 2016-2017 en -Q2,834,093, 2017-2018 en -Q3,659,800 y 2018-2019 en -Q502,669.

Por lo anterior se concluye que los rubros analizados en los estados financieros históricos que representaron mayor impacto en las cifras fueron las prestaciones laborales, transportes, comunicación e instalaciones y mantenimiento en el cual se tomarán en cuenta para contrarrestar las deficiencias en cuanto a la administración de los recursos financieros esto con base a la planificación presupuestaria, adicional a esto se define

como oportunidad de mejora la asignación de los recursos financieros en cada departamento a través de reuniones entre jefes con el departamento financiero de manera que se puedan establecer Key Performance Indicator (KPIs) con la evaluación de cumplimientos, preservar y mantener el nivel de caja adecuado al nivel de operación, procesos para la optimización de gastos, analizar los aspectos financieros que contienen las decisiones tomadas en otras áreas internas de la empresa con relación a gastos que no sean óptimos que afectan las utilidades de la empresa, evaluar las posibles inversiones requeridas para incrementar las ventas y evitar créditos a clientes con récord crediticio insuficiente, analizar e interpretar la información financiera presentada en los estados financieros como se verá en los análisis comparativos.

4.2. Análisis comparativo de los estados financieros

Para iniciar sobre la importancia del análisis financiero de la empresa el cual radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto a su nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, para poder facilitar la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial actual de la empresa objeto de estudio.

Es por eso que derivado del análisis interpretativo del histórico de ingresos y gastos para la determinación de los rubros que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar sus recursos financieros, se utilizó la técnica de análisis de documentos y se tomaron como instrumentos los estados de resultados y estados de situación financiera los cuales son fundamentales para el análisis financiero vertical y horizontal y la determinación de los índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

A continuación, se presenta la información financiera donde se visualizan los resultados cuantitativos de los estados financieros por medio del análisis vertical y horizontal de los últimos cuatro años 2016 al 2019:

Tabla 4.3. Municipio de Guatemala, Análisis vertical de los estados de resultados.

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD								
ESTADOS DE RESULTADOS								
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2016 AL 2019								
(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)								
CUENTAS	31/12/2019	A. Vertical	31/12/2018	A. Vertical	31/12/2017	A. Vertical	31/12/2016	A. Vertical
INGRESOS								
Servicios de seguridad	105,604,467	100.00%	99,634,000	100.00%	87,634,200	100.00%	90,634,200	100.00%
Costo de lo vendido	1,414,921	1.34%	2,175,120	2.18%	1,575,456	1.80%	1,575,456	1.74%
Ventas Netas	104,189,546	98.66%	97,458,880	97.82%	86,058,744	98.20%	89,058,744	98.26%
GASTOS DE OPERACIÓN	104,019,324	98.50%	96,178,657	96.53%	83,403,325	95.17%	86,137,131	95.04%
GASTOS DE VENTAS	87,170,002	83.80%	77,592,957	80.68%	62,368,025	74.78%	62,342,957	72.38%
PRESTACIONES LABORALES	86,090,002	82.76%	76,878,118	79.93%	61,553,186	73.80%	61,228,118	71.08%
APORTES SOCIALES	1,080,000	1.04%	714,839	0.74%	814,839	0.85%	1,114,839	1.16%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16,849,322	16.20%	18,585,700	19.32%	21,035,300	21.87%	23,794,174	24.74%
DEPRECIACIONES	3,589,048	3.45%	3,966,498	4.12%	3,066,498	3.19%	3,066,498	3.19%
TRANSPORTES	5,788,016	5.56%	4,475,847	4.65%	4,065,647	4.23%	4,355,847	4.53%
COMUNICACIÓN	3,718,453	3.57%	2,766,881	2.88%	2,866,881	2.98%	2,501,462	2.60%
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,117,407	3.00%	3,620,076	3.76%	7,279,876	7.57%	10,113,969	10.52%
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	636,398	0.61%	3,756,398	3.91%	3,756,398	3.91%	3,756,398	3.91%
Utilidad antes de impuestos	170,222	0.16%	1,280,223	1.28%	2,655,419	3.03%	2,921,613	3.22%
Impuesto sobre la renta	42,555	0.04%	320,056	0.32%	663,855	0.76%	730,403	0.81%
Utilidad Después de Impuestos	127,666	0.12%	960,167	0.96%	1,991,564	2.27%	2,191,210	2.42%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Dados los resultados se pueden observar en la parte de las ventas netas para el año 2016 un porcentaje del 98.26%; gastos de ventas representando un 72.38% porcentaje alto comparado con los gastos de administración que representaron un 24.74% estableciendo un total porcentual en sus gastos operativos del 95.04% cuya utilidad fue afectada disminuyendo en 2.42% lo que equivale a Q.2,191,210.

Para el año 2017 las ventas tienen una disminución porcentual mínima con respecto al año 2016 del -0.06% aunque esto equivale a -Q.3,000,000 afectando fuertemente en las utilidades, en sus gastos de operación totales estos incrementaron porcentualmente representando un 95.17% lo que equivale a una variación de Q.2,733,806, ante esto se logra un porcentaje de utilidad del 2.27% que equivale a Q.1,991,564 teniendo una variación porcentual del -0.15% con respecto al año 2016 equivalente a -Q.199,646 afectando de manera operativa a la empresa en cuanto a su rentabilidad.

En el año 2018 se aprecia que las ventas por servicios de seguridad tuvieron un incremento excelente equivalente a Q.11,999,800 y los costos incrementaron en Q.599,664 esto nos da como resultado un porcentaje del 97.82% en las ventas netas, pero nuevamente se ve afectado por la mala gestión de los recursos en la parte operativa

lo que representa el 96.53% viéndose afectada la utilidad representando el 0.96% equivalente a Q.960,167, también teniendo una variación porcentual con respecto al año 2017 de -1.31% equivalente a -Q.1,031,397.

Y para el año 2019 se obtuvo una mejora en las ventas por servicios de seguridad y la reducción de sus costos representando 98.66% en sus ventas netas, aunque esto se ve afectado siempre por sus gastos operativos totales en 98.50% distribuidos en 83.80% en gastos de ventas y 16.20% en gastos de administración, esto en sí afectando la utilidad cayendo en 0.12% lo que equivale a -Q.832,501.

En la parte de gastos de operación se observan durante los años 2016 al 2019 las principales cuentas que presentan irregularidades con lo es el rubro de las prestaciones laborales que representaron el 71.08%, 73.80%, 79.93% y 82.76% del total de los gastos operativos teniendo en sí problemas rigurosos por incrementos de salarios excesivos y falta de políticas financieras-administrativas en recursos humanos.

También en el rubro de transportes que representaron el 4.53%, 4.23%, 4.65%, y 5.56% del total de gastos operativos en donde como ya se mencionaba anteriormente este incremento es a causa de los múltiples mantenimientos y reparaciones de vehículos agregando el combustible de cada unidad.

Por otra parte, también está el rubro de comunicación en el cual incrementaron en un 2.60%, 2.98%, 2.88% y 3.57% debido a las reparaciones de equipos de comunicación como computadoras, radios portátiles, telefonía celular, escáner u otros para el funcionamiento de los servicios de atención al cliente, ciertamente es fundamental ya que con esto vienen incluidos las telefonías fijas.

Y por último las instalaciones y mantenimiento en donde la empresa ha invertido en limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles y las remodelaciones convenientes para la seguridad y mejor atención a los clientes y sus colaboradores disminuyendo de

forma considerable en el transcurso de los años 2016 al 2019 en 10.52%, 7.57%, 3.76% y 3%.

Tabla 4.4. Municipio de Guatemala, Análisis horizontal de los estados de resultados anuales.

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD ESTADOS DE RESULTADOS PERIODOS AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2016 AL 2019 (CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)							
CUENTAS	31/12/2019	31/12/2018	A. Horiz	31/12/2017	A. Horiz	31/12/2016	A. Horiz
INGRESOS							
Servicios de seguridad	105,804,467	99,634,000	5.65%	87,634,200	12.04%	90,634,200	-3.42%
Costo de lo vendido	1,414,921	2,175,120	-53.73%	1,575,456	27.57%	1,575,456	0.00%
Ventas Netas	104,189,546	97,458,880	6.46%	86,058,744	11.70%	89,058,744	-3.49%
GASTOS DE OPERACIÓN	104,019,324	96,178,657	7.54%	83,403,325	13.28%	86,137,131	-3.28%
GASTOS DE VENTAS	87,170,002	77,592,957	10.99%	62,368,025	19.62%	62,342,957	0.04%
PRESTACIONES LABORALES	86,090,002	76,878,118	10.70%	61,553,186	19.93%	61,228,118	0.53%
APORTES SOCIALES	1,080,000	714,839	33.81%	814,839	-13.99%	1,114,839	-36.82%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16,849,322	18,585,700	-10.31%	21,035,300	-13.18%	23,794,174	-13.12%
DEPRECIACIONES	3,589,048	3,966,498	-10.52%	3,066,498	22.69%	3,066,498	0.00%
TRANSPORTES	5,788,016	4,475,847	22.67%	4,065,647	9.16%	4,355,847	-7.14%
COMUNICACIÓN	3,718,453	2,766,881	25.59%	2,866,881	-3.61%	2,501,462	12.75%
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,117,407	3,620,076	-16.12%	7,279,876	-101.10%	10,113,969	-38.93%
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	636,398	3,756,398	-490.26%	3,756,398	0.00%	3,756,398	0.00%
Utilidad antes de impuestos	170,222	1,280,223	-652.09%	2,655,419	-107.42%	2,921,613	-10.02%
Impuesto sobre la renta	42,555	320,056	-652.09%	663,855	-107.42%	730,403	-10.02%
Utilidad Después de Impuestos	127,666	960,167	-652.09%	1,991,564	-107.42%	2,191,210	-10.02%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Para este análisis horizontal durante los años 2016 y 2017 en la parte de las ventas netas se muestra una disminución porcentual de -3.49%, aunque el costo se mantuvo, de cierta forma tuvo una baja en sus ventas por servicios de seguridad equivalente a -Q.3,000,000, respectivamente sus gastos de operación disminuyeron relativamente un -3.28% equivalente a Q.2,733,806 siendo bastante significativo e impactando en la utilidad disminuyendo -10.02% de forma relativa y en la comparativa entre 2017 y 2018 se obtuvo un incremento relativo de 11.70% en las ventas, sin embargo se vio afectada por el incremento relativo en los gastos de operación en 13.28%, estableciendo una disminución porcentual relativa en la utilidad de -107.42%.

En comparación a los años 2018 y 2019 la empresa se vio beneficiada por el incremento en sus ventas por servicios de seguridad en 5.65% lo cual equivale a Q.5,970,467 el cual da la pauta que la empresa posee un nivel de ventas de forma eficiente ya sea por sus ventas al crédito o bien de contado de manera acelerada, en la parte de sus costos

disminuye un -53.73% entre ambos años equivalente a -Q.760,199 lo cual es bueno para empresa derivado que se quiere optimizar recursos y costos.

Para la parte de gastos operativos en el rubro de aportes sociales se obtuvo de cierta manera una disminución considerable del -36.82% entre los años 2016 y 2017 en tanto para los años 2017 y 2018 bajó -13.99% relativamente, aunque se equilibró el gasto entre los años 2018 y 2019 con un incremento relativo del 33.81% manteniendo estable la situación de la empresa.

Para el rubro de instalaciones y mantenimiento en todas las comparaciones entre los años existió de cierta manera disminuciones sumamente buenas ya que últimamente se venían generando gastos por conceptos de limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles el cual es bueno para seguir invirtiendo para la seguridad y mejor atención a los clientes y sus colaboradores cuyas disminuciones fueron del -38.93% entre los años 2016 y 2017; 2017 y 2018 en -101.10% y del -16.12% para los años 2018 y 2019.

Y para los seguros y permisos de operación estos obtuvieron una mejora durante el año 2019 respecto al año 2018 disminuyendo un -490.26% derivado a que este año no se produjeron muchos inconvenientes para la renovación de sus permisos y pagos en sus deducibles respecto a los seguros ante toda esta situación económica que la empresa posee así como tuvo incrementos y disminuciones tanto en sus ventas, costos y gastos operativos así también afectaron relativamente sus utilidades con relación a los años 2016-2017 disminuyó un -10.02% equivalente a -Q.199,646; entre 2017 y 2018 en -Q107.42% equivalente a -Q1,031,397 y para los años 2018-2019 fue el mayor impacto que tuvo dejándolo en un -652.09% equivalente a -Q.832,501 esto da la pauta que la empresa posee serios problemas para administrar sus recursos financieros aunque sus ventas sean eficientes.

Tabla 4.5. Municipio de Guatemala, Análisis vertical y horizontal consolidado del estado de situación financiera.

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD										
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA										
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2016 AL 2019										
(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)										
Descripción	31/12/2019	A. VERTICAL	31/12/2018	A. VERTICAL	A. HORIZ.	31/12/2017	A. VERTICAL	31/12/2016	A. VERTICAL	A. HORIZ.
Activo										
Corriente	8,370,773	56.67%	7,298,312	46.92%	12.81%	13,370,773	67.63%	14,370,773	66.01%	-7.48%
Caja	1,428,137	9.67%	803,205	5.16%	43.76%	1,428,137	7.22%	1,428,137	6.56%	0.00%
Cuentas por cobrar (neto)	4,730,580	32.03%	4,007,107	25.76%	15.29%	7,730,580	39.10%	7,830,580	35.97%	-1.29%
Inventario	2,212,056	14.98%	2,488,000	18.00%	-12.47%	4,212,056	21.30%	5,112,056	23.48%	-21.37%
No Corriente	6,400,005	43.33%	8,256,201	53.08%	-29.00%	6,400,005	32.37%	7,400,005	33.99%	-15.62%
Activos fijos (netos)	6,400,005	43.33%	8,256,201	53.08%	-29.00%	6,400,005	32.37%	7,400,005	33.99%	-15.62%
TOTAL ACTIVO	14,770,778	100.00%	15,554,513	100.00%	-5.31%	19,770,778	100.00%	21,770,778	100.00%	-10.12%
Pasivo										
Corriente	4,821,404	32.64%	3,488,221	22.30%	28.07%	8,796,894	44.49%	9,796,894	45.00%	-11.37%
Documentos bancarios por pagar	1,941,833	13.15%	1,256,078	8.08%	35.31%	1,641,833	8.30%	1,641,833	7.54%	0.00%
Cuentas comerciales por pagar	1,178,434	7.98%	808,145	5.20%	31.31%	1,351,924	6.84%	1,351,924	6.21%	0.00%
Préstamos de accionistas	762,137	5.16%	856,000	5.50%	-12.32%	1,782,137	8.91%	1,782,137	8.09%	0.00%
Porción corriente hipoteca	900,000	6.09%	500,000	3.21%	44.44%	1,900,000	9.61%	2,900,000	13.32%	-52.63%
Otro circulante	41,200	0.28%	48,000	0.31%	-16.50%	2,141,200	10.83%	2,141,200	9.84%	0.00%
No Corriente	7,830,724	53.01%	8,000,000	51.43%	-2.16%	9,830,724	49.72%	10,830,724	49.75%	-10.17%
Préstamo a largo plazo	7,830,724	53.01%	8,000,000	51.43%	-2.16%	9,830,724	49.72%	10,830,724	49.75%	-10.17%
Patrimonio de Accionistas	2,118,650	14.34%	4,086,292	26.27%	-92.87%	1,143,160	5.78%	1,143,160	5.25%	0.00%
Acciones comunes y superávit de capital	943,160	6.39%	943,160	6.06%	0.00%	1,143,160	5.78%	1,143,160	5.25%	0.00%
Utilidades retenidas	1,175,490	7.96%	3,143,132	20.21%	-167.39%	-	0.00%	-	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,770,778	100.00%	15,554,513	100.00%	-5.31%	19,770,778	100.00%	21,770,778	100.00%	-10.12%
		24.83%		24.62%			23.13%		21.01%	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

De acuerdo a lo que se puede observar en este análisis comparativo se tienen dos escenarios distintos el análisis vertical y horizontal ambos escenarios de cierta manera poseen una interpretación financiera distinta pero su propósito es el mismo el cual permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados, estos análisis son de gran importancia para la empresa porque mediante ellos se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, también permiten definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Los análisis verticales que en cierta forma se presentaron y poseen en sus diferentes rubros aumentos como también disminuciones, pero se ha centralizado sobre los que tienen mayor relevancia entre los que se puede mencionar las cuentas por cobrar en la cual representaron el 35.97% equivalente a Q.7,830,580; 39.10% equivalente a Q.7,730,580; 25.76% equivalente a Q.4,007,107 y 32.03% equivalente a Q.4,730,580 esto del total del activo entre los años 2016 al 2019 que fueron los más significativos y a

la que se debe prestar especial atención a esta cuenta ya que representan las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada. Otro rubro importante son los activos fijos de la empresa el cual se puede observar que representaron el 33.99% equivalente a Q.7,400,005; 32.37% equivalente a Q.6,400,005; 53.08% equivalente a Q.8,256,201 y 43.33% equivalente a Q.6,400,005 del total del activo durante los cuatro años consecutivos esto quiere decir que la empresa en cierta manera ha invertido últimamente en mobiliario y equipo, vehículos, edificios y gastos de organización para su puesta en marcha en el mercado.

En tanto que en sus pasivos se puede observar que es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido lo cual se ve que no es de esa manera ya que sus activos son mayores en sus últimos cuatros en 21.01%, 23.13%, 24.62% y 24.03% relativamente. Y en la parte de sus pasivos no corrientes existe un préstamo a largo plazo vigente que representa el 49.75%, 49.72%, 51.43% y 53.01% del total de los pasivos y capital entre los años 2016 al 2019 incrementando últimamente debido al atraso en sus pagos y mala coordinación en las fechas que se deben de pagar en el departamento de tesorería.

Y para culminar se presenta el análisis horizontal comparativo entre los años 2016-2017 y 2018-2019 a grandes rasgos en la cual la empresa muestra de cierta manera incrementos y disminuciones unos negativos y otros positivos ambos con impactos fuertes entre los que significativos se mencionan el rubro de caja en la cual se observa un crecimiento entre los años 2018-2019 del 43.76% de forma relativa se ve que realmente para la empresa no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna.

Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo.

También se tiene el rubro de cuentas por cobrar que sufrió un incremento considerable del 15.29% de forma relativa lo cual equivale a una variación de Q.723,473, como bien se dijo anteriormente representan las ventas realizadas al crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez.

Para el rubro de activos fijos se observan disminuciones relativas en sus comparativos entre años 2016-2017 del -15.62% equivalente a -Q.1,000,000 y en los años 2018-2019 del -29% equivalente a -Q.1,856,196 representando en si menos inversión para la actividad de la empresa en cuanto a sus activos.

Por otra parte, en el rubro de pasivos los documentos bancarios por pagar representaron un incremento del 35.31% entre los años 2018-2019 tomando en cuenta que se posee un préstamo a largo plazo vigente, el cual tuvo una disminución relativa del -10.17% y -2.16% esto es bueno para la empresa solo que se debe tener el cuidado oportuno para la cancelación de las obligaciones contraídas en el largo plazo, y evitar riesgos al no pago de su deuda para no caer en apalancamiento y que esto limite la continuidad de las operaciones de la empresa.

Finalmente se puede concluir derivado de las comparaciones anteriores, que la empresa de seguridad fue tomando un rumbo en picada en los resultados financieros en el transcurso de los últimos cuatro años 2016 al 2019 analizados de manera general, por el hecho de no realizar una planificación efectiva y no llevar un control exhaustivo sobre las cuentas, entre los rubros que más resaltaron en las comparaciones realizadas fueron en la parte de los estados de resultados: las ventas que disminuyeron -Q.3,000,000 entre 2016-2017, mejoraron entre 2017-2018 en Q.11,400,136 y para los 2018-2019 de igual forma lograron un incremento de Q.6,730,666 mostrando su gestión de ventas eficiente,

Adicional a esto las prestaciones laborales incrementaron en Q.325,068 entre 2016-2017; incremento Q.15,324,932 entre 2017-2018 y volvió a incrementar Q.9,211,884 entre 2018-2019, en transportes disminuyeron -Q.290,200 entre 2016-2017, incremento Q.410,200 entre 2017-2018 e incremento Q.1,312,168.73 para 2018-2019, en comunicación incrementó Q.365,419 entre 2016-2017, disminuyó -Q.100,000 entre 2017-2018 e incremento Q.951,572 para los años 2018-2019 e instalaciones y mantenimiento que para los años 2016-2017 disminuyó -Q.2,834,093, entre 2017-2018 disminuyó -Q.3,659,800 y para los años 2018-2019 volvió a disminuir considerablemente en -Q.502,669 y la disminución en las utilidades entre cada año de -Q.199,646 del 2016-2017, -Q.1,031,397 entre 2017-2018 y -Q.832,501 entre 2018-2019, también con el hecho de no presupuestar sus ventas y gastos para lograr los objetivos propuestos para la empresa.

Para el estado de situación financiera en la parte activos como las cuentas por cobrar y sus activos fijos también se vieron afectados en incrementos y disminuciones acorde a los análisis verticales y horizontales realizados, en los pasivos la más significativa fue el préstamo a largo plazo que tiene la empresa para el funcionamiento de sus actividades el cual año tras año va en disminución derivado a su pago constante, además de que se vieron afectadas las utilidades retenidas en el rubro de capital el cual se tiene la pauta que la empresa no está incrementando ni utilizando el capital de trabajo para realizar inversiones o para pagar obligaciones financieras para disminuir sus costos financieros.

Estas cuentas sin duda alguna estableciendo una planificación y control efectivo podrían llegar a mejorar si la administración implementa métodos de ventas (no crédito), para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes esto establecerá crecimiento de las ventas y la mejora en las utilidades, también a través de flujos de caja en donde detallen cada uno de los ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa con el fin de determinar lo que realmente va a ser óptimo para la empresa, y la asignación de los recursos monetarios necesarios a cada departamento de la empresa designando a un responsable de su ejecución y control todo esto con el fin de fortalecer la posición de esta empresa dentro del mercado.

Por eso es necesario la implementación de un diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria para que rija y tome el control sobre las actividades en cada departamento con el propósito de que se planifique y justifique cada uno de los ingresos y gastos a través de este diseño que se verá más adelante.

4.2.1. Análisis de razones financieras para la medición de la estabilidad económica

Derivado de los resultados anteriores se observó que la empresa durante sus últimos cuatro años en la operación comercial de servicios de seguridad ha tenido aumentos y disminuciones dentro de los análisis presentados. Para dar respuesta a lo ya planteado y se pueda dar el cumplimiento de las metas en el incremento de las utilidades y optimización de recursos para ayudar en la toma de decisiones financieras en la empresa, se tomaron como base los índices financieros el cual servirá como diagnóstico financiero de su situación financiera actual, que les permitirá diagnosticar, entre otras cuestiones la estabilidad, o sea, la determinación de la parte de los activos que está financiada con el capital ajeno, la capacidad de pago, es decir, la suficiencia o insuficiencia de los recursos de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, el grado de efectividad con que utiliza sus recursos y su capacidad para la obtención de beneficios.

A continuación, se presentan los índices financieros que muestran los resultados financieros con base a los instrumentos y sus respectivos análisis de liquidez, rentabilidad, actividad, endeudamiento en los cuales se tomaron para su comparación los periodos 2018 y 2019 los cuales se presentan en los cuadros siguientes, para una mejor percepción de la situación actual de la entidad.

4.2.2. Índices de liquidez

Se utilizaron como herramientas de análisis el cual servirá para establecer el grado de liquidez de la empresa y por ende su capacidad de generar efectivo para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación, se presentarán las más importantes:

Cuadro 4.1. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Liquidez Corriente.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>
A. Corriente	Q 8,370,773	Q 1.74	Q 7,298,312
P. Corriente	Q 4,821,404		Q 3,468,221
			Q 2.10

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Esto indica cual es la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para el establecimiento del cumplimiento de las metas de este indicador de liquidez la empresa establece niveles óptimos para determinar la capacidad que se tiene para hacer frente al pago de sus obligaciones financieras, estos niveles son establecidos en conjunto por el departamento de contabilidad y finanzas y junta directiva cuyos rangos establecidos son menor a 1.20 se cataloga como deficiente y mayores a 1.50 como estable.

La división del activo corriente entre el pasivo corriente permite saber cuántos activos corrientes se tienen para cubrir o respaldar los pasivos exigibles a corto plazo para este caso la empresa es estable, tomando en cuenta los resultados del año del 2018, aunque para el año 2019 tuvo una disminución fuerte en su liquidez, sin embargo continua siendo estable y tiene como principal resultado el cumplimiento del rango establecido.

Como interpretación se puede decir que por cada quetzal de obligaciones a corto plazo y mediano plazo se tienen Q.2.10 y Q.1.74 para los años 2018 y 2019 para poder cubrirla. Una regla fundamental financiera indica que una razón de 2 a 1.50 da la pauta que la situación financiera es sana de acuerdo a los rangos establecidos por la empresa.

Cuadro 4.2. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Liquidez inmediata (prueba de ácido).

	<u>2019</u>		<u>2018</u>
A. Corriente-Inventario	Q 6,158,717	Q 1.28	Q 4,810,312
Pasivo Corriente	Q 4,821,404		Q 3,468,221
			Q 1.39

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Esta muestra la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus obligaciones corrientes, sin tener en cuenta la venta de sus existencias, lo cual sería solo con los saldos de efectivo, el producido de las cuentas por cobrar, las inversiones temporales y otros activos de fácil liquidación, que sea diferente a los inventarios. Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos menores a 1.20 catalogados como deficientes y mayores a 1.50 como estables.

Para este caso la empresa presenta una capacidad para cubrir sus obligaciones de forma tranquila, aunque durante el 2019 tuvieron inconvenientes para solventarlos, esto de acuerdo a lo comparado al año 2018 donde presentó un nivel más estable. La interpretación se da que por cada quetzal de obligaciones a corto y mediano plazo se tienen Q.1.39 y Q.1.28 para lograr cubrir inmediatamente esa obligación. El cual una regla empírica de la empresa, indica que esta prueba debe ser 1.20 a 1.50 para indicar una situación financiera sana.

4.2.3. Índices de rentabilidad

Estos índices permitirán establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas en la empresa. A continuación, se presentarán las más importantes:

Cuadro 4.3. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Margen de utilidad bruta.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>
U. Bruta	Q 104,189,546	98.66%	Q 97,458,880
Ventas	Q 105,604,467		Q 99,634,000
			97.82%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Este mide el porcentaje de utilidad de la empresa después del pago de mercancías y existencias. Para este caso el rango establecido por el departamento de finanzas y junta directiva para la determinación del nivel óptimo en sus márgenes de utilidad bruta son:

menores a 70.1% catalogados como deficientes y mayores a 85.1% como estables. Para este caso la empresa posee márgenes de utilidad bruta estables por lo que sería ideal que se mantuvieran para ser eficientes para el logro de utilidades.

La interpretación se da por cada quetzal que se vendió se obtuvieron de utilidades brutas de 97.82% para el año 2018 y 98.66% para el 2019, representando márgenes de ventas excelentes y los costos en su entorno no afectaron en lo absoluto su liquidez en ventas.

Cuadro 4.4. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Rendimiento sobre activos totales.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
U. Neta	Q 127,666	0.86%	Q 960,167	6.17%
Activo total	Q 14,770,778		Q 15,554,513	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Este mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles en este caso se observa que de cierta manera el porcentaje disminuyó durante el año 2019 en un 0.86% comparado con el año 2018 con un 6.17%.

La interpretación que se le da esto es que por cada quetzal invertido en sus activos totales se han obtenido 6.17% y 0.86% de recuperación siendo está de baja proporción en ambos años 2018 y 2019 para lo que se requiere de parte del departamento de finanzas y junta directiva el cual se establecieron rangos que definieran el nivel óptimo de la empresa en el rendimiento de sus activos totales tomándose como consideración rangos menores de 2.1% como deficientes y de 4.1% como estables. Para este caso la empresa posee un rango en el año 2019 deficiente no cumpliendo la meta ni llegando a lo mínimo esperado.

Cuadro 4.5. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Margen de utilidad neta.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
U. Neta	Q 127,666	0.12%	Q 960,167	0.96%
Ventas	Q 105,604,467		Q 99,634,000	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Este mide el porcentaje que queda por cada quetzal de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes en este caso los márgenes de utilidad neta durante ambos años fueron bajos representando 0.96% en el 2018 y 0.12% para el 2019.

Para este caso el rango establecido por el departamento de finanzas y junta directiva para la determinación del nivel óptimo en sus márgenes de utilidad neta son: menores a 2.5% catalogados como deficientes y mayores a 5% como estables. Para este caso la empresa posee márgenes de utilidad neta deficientes por lo que es necesario tomar en cuenta el mejor manejo de los recursos financieros comenzando con la administración de sus gastos operativos que son el principal problema para que la empresa logre tener rangos estables en sus márgenes de utilidad.

La interpretación que se da para estos años es que por cada quetzal que se vendió se obtuvo una utilidad neta de 0.96% y 0.12% representando en sí que sus gastos operativos son el problema fundamental para cada departamento en la empresa.

4.2.4. Índices de actividad

También se tomaron estos índices los cuales establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de estos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. A continuación, se presentarán las más importantes:

Cuadro 4.6. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Promedio de inventarios.

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
# Días Año	365	365
Rotación	0.64	0.87
	571	418

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Para el promedio de los inventarios como interpretación única se observa que se necesitaron 418 en el año 2018 y 571 en el año 2019 en días para convertir los inventarios en efectivo neto. Esto es perjudicial para la empresa pues el riesgo de obsolescencia hace que el inventario pierda valor en el mercado. Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos mayores 180 catalogados como deficientes y menores a 60 como estables para este caso la empresa no cumple con la meta definida ya que estos representan un tiempo mayor a los rangos establecidos por el departamento de finanzas y junta directiva.

Cuadro 4.7. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Rotación de inventarios.

		<u>2019</u>		<u>2018</u>
Costo Vtas.	Q	1,414,921	0.64	Q 2,175,120
Inventario	Q	2,212,056		Q 2,488,000

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo

Este índice se encarga de mostrar las veces en la que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.

Para el cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos rotaciones menores a 5 veces catalogados como deficientes y mayores a 10 catalogados como estables para este caso la empresa no cumple con la meta definida ya que estos representan una menor rotación de acuerdo a los rangos establecidos por el departamento de finanzas y junta directiva.

Estos resultados se interpretan en que el aprovechamiento de la inversión en inventarios en la generación de ventas ciertamente indica que se están rotando en un 0.87% y 0.64% durante los años 2018 y 2019 relativamente o sea a 418 y 571 días el cual es una rotación

no adecuada para la clase de producto que se vende en este caso son productos tecnológicos que en cada momento sufren avances en su modernización.

Cuadro 4.8. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Periodo promedio de cobro.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
# Días Año	365	17	365	15
Rotación	22.02		24.32	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Este índice indica la cantidad de días que se necesitan para convertir las cuentas por cobrar en efectivo el cual fueron de 15 a 17 días durante los años 2018 y 2019 el cual fue excelente para la empresa debido a sus ventas que se mantienen en incremento y da la pauta que la empresa da poco crédito a sus clientes para pagar, manteniendo una recuperación rápida de su cartera crediticia.

Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos mayores a 30 días catalogados como deficientes y menores a 15 días como estables para este caso la empresa incumple con la meta establecida únicamente por 2 días pero no es significativo para señalarse como deficiente.

Cuadro 4.9. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Rotación de cuentas por cobrar.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
Ventas Netas	Q 104,189,546	22.02	Q 97,458,880	24.32
C x Cobrar	Q 4,730,580		Q 4,007,107	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo

Este índice se interpreta que durante el periodo promedio del saldo de cuentas por cobrar que rotan con relación a las ventas realizadas, además nos indica la capacidad que tienen los ejecutivos de la empresa en aprovechar los fondos que se destinan como una inversión en las cuentas por cobrar dados los resultados de 24.32% y 22.02% durante los años 2018 y 2019 el cual es excelente dado que sus días de cobro son efectivos.

Para este caso el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos menores a 9 rotaciones catalogados como deficientes y mayores a 24 rotaciones como estables para este caso la empresa cumple con la meta establecida ya que la empresa posee un nivel de cobrabilidad de 17 días.

Cuadro 4.10. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Periodo promedio de pago.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
# Días Año	365	303	365	136
Rotación	1.20		2.69	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo

Este índice indica que se necesitaron 136 días en el 2018 y 303 días en el 2019 para que los proveedores conviertan en efectivo las cuentas por pagar o bien que la empresa se tarde en pagar sus obligaciones.

Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa, a través de estos rangos menores a 60 días catalogados como deficientes y mayores a 120 se catalogan como estables. Para el caso de la empresa se muestran días promedio de pago realmente excelentes puesto que la mayoría de proveedores da financiamiento a instituciones del gobierno y la empresa pudo afianzarse de este beneficio para el aprovechamiento de su capital de trabajo.

Cuadro 4.11. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Rotación de cuentas por pagar.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
Costo de Ventas	Q	1,414,921	Q	2,175,120
C x Pagar	Q	1,176,434	Q	808,145
		1.20		2.69

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Por lo que se puede observar en la rotación de las cuentas por pagar el incremento será efecto del incremento en los saldos del inventario o sea en la compra de materias primas

a proveedores, entre otros, pero de cierta manera poseen plazos de crédito muy atractivos en 136 días en 2018 a 303 días en 2019 en pagar sus obligaciones. Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa en cuanto al pago de las obligaciones a sus proveedores, para este caso la empresa deberá presentar rangos mayores a 6 en las rotaciones se van a catalogar como deficientes y menores a 3 como estables, dentro de los cuales la empresa cumple con la meta establecida por parte del departamento de finanzas y junta directiva.

Cuadro 4.12. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Ciclo de conversión del efectivo.

	2019	2018
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	17	15
PROMEDIO DEL INVENTARIO	571	418
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	303	136
	285	297
	588	433

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Al analizar los resultados se tiene que la convertibilidad de los activos exigibles y realizables ascendieron a 433 días en 2018 y 588 días en 2019 pero con el financiamiento de los proveedores que es de 136 y 303 días se tiene una convertibilidad real de 297 días en 2018 y 285 días en 2019.

Para el establecimiento del cumplimiento de las metas en este indicador se establecieron de igual forma niveles óptimos para el funcionamiento de la empresa derivado de los resultados se obtuvieron convertibilidades realmente deficientes dado que su rango catalogado como deficiente deberá ser mayor a 120 días y para que sean estables deberían ser 60 días, lo cual para este caso la empresa posee problemas en cuanto a la convertibilidad de su dinero en un tiempo no acorde a los rangos estipulados para el cumplimiento de la meta establecida afectando su ciclo de conversión del efectivo.

4.2.5. Índice de endeudamiento

Éste índice permitirá establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

Cuadro 4.13. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad, Índice sobre el grado de endeudamiento.

	<u>2019</u>		<u>2018</u>	
Total pasivo	Q 12,652,128	85.66%	Q 11,468,221	73.73%
Total activo	Q 14,770,778		Q 15,554,513	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Este índice mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Ciertamente como se observa la empresa ha financiado sus activos con deuda en promedio un 73.73% en 2018 y 85.66% en 2019, esto quiere decir que entre más alto es este índice mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero. En este índice no se proporciona información sobre la capacidad de pagar el nivel de deuda (interés, capital, dividendos, entre otros). Y también en lo que respecta del total del activo de terceras personas que han aportado 73.73% y 85.66% dicho de otra manera de cada quetzal que compone el activo 0.7373 y 0.8566 centavos han sido cubiertos por financiamientos de corto y largo plazo.

Para este caso el rango establecido por el departamento de finanzas y junta directiva para la determinación del nivel óptimo en este indicador se indicó lo siguiente: rangos mayores al 51% son considerados como deficientes y menores a 25% se consideran como estables, para este caso la empresa posee indicadores en ambos años realmente altos por lo que la empresa cayó en apalancamiento financiero lo cual es preocupante porque está gastando más en operar que en ser rentable y dicho préstamo debería servirle para el incremento de las operaciones financieras.

Finalmente se concluye que los índices financieros sirvieron como herramientas necesarias para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar

liquidez, los rendimientos y las utilidades de la empresa a través de la interpretación de los resultados obtenidos en los estados financieros, estos permitieron que se dieran a conocer los análisis de la realidad financiera que atraviesa la empresa además determinar los puntos débiles y fuertes con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras, las cuales permitirán que la empresa sea competente y rentable para liderar en el mercado.

4.3. Planificación y control presupuestario para la toma de decisiones

En este apartado se presenta de acuerdo a lo planteado en los numerales anteriores respecto a la problemática actual de la empresa de servicios de seguridad el cual se tomaron como técnicas el análisis de documentos y la entrevista estructurada con respuestas abiertas conformada por 10 reactivos y cuyos instrumentos fueron las proyecciones históricas anuales, los estados de resultados y estados de situación financiera y la guía de entrevista cuyas preguntas fueron dirigidas al gerente financiero jefe del departamento de finanzas y contabilidad conforme a los análisis de tipo interpretativo y financiero de forma vertical y horizontal con sus respectivos índices financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

Con base a esto se logró plantear el objetivo sobre el diseño de la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras en la empresa, para el logro del diseño se tomó como referencia la entrevista estructurada (ver anexo 5), realizada al gerente financiero jefe de finanzas y contabilidad el cual mostró su preocupación ante la situación respondiendo de forma clara y concisa cada uno de los puntos planteados como el análisis histórico de los ingresos y egresos para la determinación de los rubros más significativos que se deberían presupuestar adecuadamente, la comparación de los resultados cuantitativos de la información financiera, en este caso de los estados de resultados y estados de situación financiera, determinando sus respectivas variaciones positivas como negativas de manera que se pudieran asignar los recursos suficientes para los diferentes departamentos logrando el cumplimiento de sus metas en el incremento de utilidades, optimización de recursos y sus respectivos procesos financieros.

El diseño que se planteó para la planificación y control de ejecución presupuestaria en la empresa de servicios de seguridad se presenta de la siguiente manera:

Se realizaron pronósticos de ventas los cuales fueron elaborados con base al año 2019 a través del análisis estadístico promedio móvil de 12 meses ya que este presenta una mayor exactitud para pronosticar las ventas, pero se confirmaron realizando el MSD pronóstico estacional y el MSD pronóstico cíclico para saber cuál de estos da un valor más ajustado para las ventas, ante esto se realizó el cálculo por medio de la regresión lineal elaborado con la herramienta Excel en la opción análisis de datos, con una confianza del 95%, esto para poder calcular un factor cíclico y factor cíclico promedio, para realizar las proyecciones. A continuación, se presenta la regresión lineal utilizada para el cálculo de los pronósticos de ventas.

Tabla 4.6. Municipio de Guatemala, Empresa de Servicios de Seguridad y Vigilancia, Análisis de Regresión.

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	5807833.064	962866.5447	6.031815204	7.83155E-07	3851052.815	7764613.313	3851052.815	7764613.313
Numeral	125812.1266	45381.561	2.77231818	0.008965193	33585.69841	218038.5547	33585.69841	218038.5547

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Los datos que se utilizarán para los promedios serán los coeficientes que fueron determinados por medio de las ventas mensuales correspondientes al año 2019, la fórmula que se utilizó para dicho cálculo se presenta a continuación:

Análisis de Regresión: 5, 807,833.064 (+) 125,812.1266 (X)

Tabla 4.7. Municipio de Guatemala, Empresa de servicios de seguridad, pronósticos de ventas.

Mes	Ventas "A"	Factor cíclico	Factor de estacionalidad	Factor cíclico promedio	Pronóstico nuevo	P Estacional (Pron*Fe)	P Cíclico (Pron*Fc)	P Móvil	MSD Pronóstico Nuevo	MSD P. Estacional	MSD P. Cíclico	MSD P. Móvil
ene-19	2,190,566	38.52	0.68	36.22	219,692,494	6,065,310	324,292,891	9,567,417	1,314,085,792,492,960	417,045,551,681	2,881,941,891,559,610	1,511,609,258,061
feb-19	3,294,851	36.17	0.79	36.22	258,447,170	7,135,694	328,829,751	7,210,980	1,808,408,502,347,250	409,779,929,392	2,943,693,665,222,560	426,001,869,906
mar-19	4,140,992	34.06	0.76	36.22	254,530,384	7,027,988	333,365,836	5,443,372	1,741,523,548,930,980	231,520,764,214	3,019,805,503,076,750	47,116,498,154
abr-19	8,214,317	32.56	0.99	36.21	334,285,460	9,230,833	337,897,445	3,208,803	2,953,399,736,461,750	28,702,910,943	3,019,193,469,661,350	695,976,876,785
may-19	9,229,675	33.03	0.99	36.79	344,329,716	9,359,181	347,905,886	5,216,720	3,119,223,274,840,680	465,887,450	3,186,154,898,777,610	447,327,983,295
jun-19	10,163,740	34.26	1.08	37.56	389,927,208	10,381,440	359,907,627	7,194,994	4,006,119,193,968,910	1,316,470,115	3,397,799,620,007,850	244,818,111,910
jul-19	11,267,933	35.47	1.20	38.33	446,559,050	11,650,577	372,101,665	9,202,577	5,263,287,670,149,730	4,067,125,871	3,616,693,932,617,370	118,491,549,594
ago-19	11,318,860	36.61	1.19	39.10	458,714,420	11,732,261	384,488,175	10,220,449	5,560,077,435,895,540	4,747,138,715	3,868,203,830,022,720	33,514,019,856
sep-19	12,230,275	37.65	1.25	39.67	492,141,048	12,404,537	395,141,250	10,916,844	6,397,620,836,462,220	843,533,652	4,072,800,397,671,640	47,915,465,037
oct-19	14,333,173	38.92	1.38	39.67	552,151,391	13,918,737	400,086,067	11,605,689	8,094,678,781,650,170	4,771,030,772	4,133,480,435,513,040	206,643,481,489
nov-19	10,004,255	40.88	1.08	39.66	438,232,975	11,048,461	405,025,620	12,627,436	5,093,884,343,023,620	30,287,932,838	4,334,496,632,847,930	191,141,020,070
dic-19	9,215,830	41.41	1.18	39.66	481,741,753	12,146,663	409,972,515	12,189,234	6,202,242,989,271,950	238,605,028,757	4,461,275,553,806,970	245,586,997,780
Totales	105,804,467				4,670,753,070	122,101,682	4,399,014,729	104,604,517	51,494,552,105,485,800	1,372,153,404,400	42,926,539,830,785,400	4,216,147,131,943

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Estos fueron los factores cíclicos y estacionales establecidos, adicional a esto cada uno de los promedios que se calcularon para la determinación del nuevo pronóstico de ventas con base al año 2019, se logró realizar el cálculo de la desviación cuadrática media (MSD), para poder medir la exactitud de las series de tiempos para conocer cuál de ellas tiene el mejor ajuste.

Tabla 4.8. Municipio de Guatemala, Empresa de servicios de seguridad, Nuevo pronóstico de ventas.

PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2020										Semáforo de Reducciones
Numeral	Mes	Factor de estacionalidad	Factor cíclico promedio	Pronóstico nuevo	P Estacional (Pron*Fe)	P Cíclico (Pron*Fc)	Pr. Móvil	Reducción por COVID-19 Año 2020	Monto Real Projectado 2020	
36	Enero	0.68	0.98	8,970,634	7,002,887	10,141,954	11,194,419	2,236,284	8,947,518	Reducción del 20%
37	Febrero	0.79	1.09	8,446,384	8,223,411	10,794,380	10,134,838	2,020,987	8,107,388	Reducción del 20%
38	Marzo	0.76	1.07	8,681,902	8,084,648	11,370,418	10,179,262	2,036,812	8,142,689	Reducción del 20%
39	Abril	0.99	1.10	11,838,188	10,999,972	11,791,484	10,489,208	2,099,841	8,399,344	Reducción del 20%
40	Mayo	0.99	1.10	11,782,188	10,728,886	11,814,671	10,270,801	2,054,180	8,216,941	Reducción del 20%
41	Junio	1.08	1.08	12,893,232	11,890,938	11,856,989	10,319,120	2,060,223	8,292,999	Reducción del 20%
42	Julio	1.20	1.08	14,407,836	13,311,435	12,005,534	10,362,043	1,554,306	8,807,738	Reducción del 15%
43	Agoosto	1.19	1.08	14,405,616	13,383,365	12,074,591	10,316,322	1,547,448	8,768,874	Reducción del 15%
44	Septiembre	1.25	1.06	15,021,973	14,128,200	12,061,179	10,331,496	1,549,724	8,781,771	Reducción del 15%
45	Octubre	1.38	1.02	16,079,785	15,828,678	11,648,432	10,336,620	516,831	9,819,789	Reducción del 5%
46	Noviembre	1.08	0.95	11,947,933	12,545,961	11,042,572	10,328,146	516,407	9,811,739	Reducción del 5%
47	Diciembre	1.18	0.93	12,746,632	13,772,866	10,847,866	10,332,087	516,604	9,815,483	Reducción del 5%
Totales				144,999,485	139,490,985	137,588,809	124,590,459	18,718,071	105,872,359	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Derivado de los resultados anteriores se concluye que al comparar los modelos de las series de tiempo mediante su desviación media cuadrática (MSD), se determinó que en base a los comportamientos mensuales el modelo que mejor se ajusta es el de pronóstico

de promedio móvil estableciéndose con las ventas promedio de los últimos tres meses del año 2019 para el inicio del año 2020, ya que es el que tiene una MSD menor a los demás modelos, es decir que los valores ajustados de dicha serie de tiempo tienen una mayor exactitud para pronosticar confirmando las teorías que se dieron al inicio, adicional a esto se consideró con base al mejor pronóstico de ventas que fue el promedio móvil una reducción en las ventas del 20% para los primeros 6 meses de Enero a Junio, 15% para los siguientes 3 meses de Julio a Septiembre y 5% para los últimos 3 meses de Octubre a Diciembre del año 2020, esto derivado a la situación que vive el país por la pandemia COVID-19 cuyos ingresos van a verse afectados aunque por lo que se ve los ingresos son bastante optimistas a pesar de todo. A través de este pronóstico de ventas a la empresa le permitirá proyectar de una manera eficiente y efectiva las ventas que desee alcanzar para el transcurso de los años.

4.3.1. Modelo de planificación y control de ejecución presupuestaria

En este apartado se presentará la continuación del diseño de planificación y control presupuestario el cual consta de información financiera vital para el funcionamiento de la empresa cuyo propósito es el incremento de las utilidades, optimización de sus recursos y de los procesos financieros para la toma de decisiones estratégicas, a continuación, se tiene la estructura del modelo de planificación y control de ejecución presupuestaria:

Tabla 4.9. Municipio de Guatemala, Modelo de planificación y control de ejecución presupuestaria.

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2019 Y 2020 (CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)						
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	VARIACIÓN	JUSTIFICACIÓN DEL GASTO	MEJORA	
INGRESOS						
Servicios de seguridad						
Costo de lo vendido						
Utilidad bruta						
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE VENTAS						
PRESTACIONES LABORALES						
APORTES SOCIALES						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
DEPRECIACIONES						
TRANSPORTES						
COMUNICACIÓN						
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO						
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN						
Utilidad antes de impuestos						
Impuesto sobre la renta						
UTILIDAD NETA		0	0	0		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo

Finalmente, para dar respuesta a lo planteado para este apartado se desarrolló el diseño de la planificación y control de ejecución presupuestaria el cual deberá ser tarea del responsable de cada área de la empresa u organización, dados que son quienes conocen las actividades de esta y las formas de coordinarlas. Deben definir el programa de acción y controlar su aplicación, demostrando a sus subordinados la utilidad que tiene el diseño de la planificación y control del presupuesto.

El diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria abarcará todas las áreas de la empresa y se implementará gradualmente, para que así los colaboradores lo vayan internalizando. Para poder llevar a cabo el control presupuestario, deberán establecerse programas que asignen la responsabilidad a cada uno y la actividad a llevar a cabo y sus respectivas justificaciones en cuanto a lo que se desee gastar o invertir de manera adecuada. Además, la contabilidad deberá transformarse en un instrumento útil para que se conozcan los datos e informaciones que requiera la organización.

Cuando se adopte el diseño de planificación y control del presupuesto, es importante que se genere como un plan integrado y coordinado, que refleje en términos económicos y/o financieros, los recursos destinados a las operaciones que forman parte de la organización. Esto permitirá analizar los hechos pasados, para poder efectuar las acciones correctivas si se detectan desviaciones al controlar. Durante el diseño de la planificación y control de ejecución del presupuesto, deberá aplicarse la planificación presupuestaria periódicamente dependiendo de la información, acciones y los análisis que se deseen realizar, el control se deberá realizar en forma mensual o trimestral, acorde las necesidades que la empresa necesite. El objetivo primordial del diseño es el mantenimiento del equilibrio financiero de la empresa, previniendo el exceso o el atasco temporal de liquidez, que ésta pueda tener en un momento dado.

4.3.2. Estados financieros presupuestados

Para un diseño eficiente de planificación y control de ejecución presupuestaria es necesario tomar en cuenta la nueva información financiera para este caso los estados financieros presupuestados los cuales permiten detectar errores de planeación y adoptar

las medidas necesarias para corregirlos antes de que resulte más costosa para la empresa. Mediante la utilización de los estados financieros presupuestados es factible prevenir algunos errores y evitarlos, con ello, se pueden generar ahorros importantes en la empresa. Son una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la empresa cuando pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

La empresa de seguridad durante sus últimos 4 años ha mostrado un comportamiento en los resultados financieros poco favorables, derivado de la revisión y análisis de dicha información que fue planteada en los capítulos anteriores.

A continuación, se presentará el complemento del diseño para la planificación y control de ejecución presupuestaria los cuales son los estados financieros presupuestados comparativos para ello se establecerán dos como nuevos diseños el estado de resultado y el estado de situación financiera, que desde el punto de vista de la Junta Directiva y Comisión Finanzas se determinaron que se desarrollarán, puesto que en ellos se presenta la información financiera más relevante y se plantearon con base al año en curso, cuya base de cálculo fue a través de promedios simples, aplicando el método de series de tiempo, mediante su desviación media cuadrática (MSD) con un intervalo de confianza del 95%, aplicando el promedio móvil como mejor ajuste a la realidad financiera hasta su finalización, dichos diseños se establecen de la siguiente manera:

Tabla 4.10. Municipio de Guatemala, Estado del resultado presupuestado comparativo.

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD					
ESTADO DEL RESULTADO PRESUPUESTADO COMPARATIVO					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOS 2019 Y 2020					
(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)					
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO 2020	EJECUTADO 2019	VARIACIÓN	JUSTIFICACIÓN DEL GASTO	MEJORA
INGRESOS					
Servicios de seguridad	105,872,388	105,604,467	267,921	Costos se mantienen por cambio a proveedor nacional con precios más bajos y mejor calidad del producto.	Pronóstico de ventas con base a series de tiempo estableciendo promissas de reducción del 20%, 15% y 5% por efectos de pandemia
Costos	1,414,921	1,414,921	0		
Utilidad bruta	104,457,467	104,189,546	267,921		
GASTOS DE OPERACIÓN	103,000,800	104,019,324	-1,018,524		
GASTOS DE VENTAS	86,152,108	87,170,002	-1,017,894	Reducción de personal por duplicidad en funciones y eliminación de bonos innecesarios.	Establecimiento de KPI's con evaluación de cumplimiento
PRESTACIONES LABORALES	86,077,108	86,090,002	-1,012,894	Reducción de cursos y entrenamientos.	Personal con preparación militar
APORTES SOCIALES	1,075,000	1,080,000	-5,000		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16,848,692	16,849,322	-630		
DEPRECIACIONES	3,589,048	3,589,048	0		
TRANSPORTES	5,793,234	5,788,016	5,218	Mantenimiento de vehículos y compra de repuestos	Adquisición de repuestos con otros proveedores
COMUNICACIÓN	3,734,453	3,718,453	16,000	Cableado y estructurado de equipos de comunicación	Establecimiento de equipos necesarios para servicio al cliente
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,101,957	3,117,407	-15,450	Disminución de remodelación de inmuebles	Sólo lo que se considere realmente necesario modificar o arreglar
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	630,000	636,396	-6,396	Gastos por elaboración de patentes y licencias para sustratos	Verificación de historicos profesionales e licencias de autorización
Utilidad antes de impuestos	1,456,667	170,222	1,286,445		
Impuesto sobre la renta	364,167	42,555	321,611		
UTILIDAD NETA	1,092,500	127,666	964,834		
MARGEN DE UTILIDAD NETA	1.03%	0.12%			

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Derivado de lo anterior descrito, se tiene como respuesta inmediata el cual se ha planteado de parte de la comisión de finanzas el estado del resultado presupuestado para la asignación de los recursos suficientes a cada una de las áreas que conforman la empresa para evitar el uso ineficiente de los mismos tal, como se visualiza en lo que ha sido ejecutado durante el año 2019, se ve que las cifras han sido excelentes en cuanto a las utilidades para el año 2020, el cual incrementaron a Q.964,834 y los gastos operativos han disminuido en el área de gastos de ventas en -Q.1,017,894 y de administración en -Q.630 a causa de las nuevas disposiciones establecidas por parte de las comisiones y jefes de áreas de cada departamento de la empresa, se lograron implementar como mejoras el nuevo diseño para el pronóstico de ventas el cual se aplicaron promedios simples y el método de series de tiempo a través de promedios móviles para la reestructuración de las nuevas cifras, adicional a esto se establecieron premisas de reducción en cuanto a las ventas del 20%, 15% y 5% por motivo de la pandemia esto dio como resultado un incremento con respecto al año 2019 de Q.267,921 estas aumentaron debido al incremento de la demanda de clientes potenciales a partir del mes de julio y la reducción de los costos por el cambio de proveedores extranjeros por proveedores nacionales que ofrecían precios bajos y de mejor calidad. En tanto las prestaciones laborales como mejoras se obtuvieron el establecimiento de Key Performance Indicator

(KPIs) los cuales fueron dirigidos al departamento de recursos humanos en donde se mejoraron los cálculos de pagos extras y retroactivos con esto la inspección de nóminas y procedimientos, costos laborales por trabajador a tiempo completo y jornadas medias, antigüedad media de empleados para definir a quien se le pagara liquidación en caso de despido, rotaciones de personal, controles de asistencia etc. Para el rubro de transportes las adquisiciones de repuestos con otros proveedores nacionales para la flota de vehículos y motos, sin embargo existen varios vehículos que si necesitan realmente piezas y repuestos originales extranjeros, en tanto para comunicación el establecimiento de equipos necesarios para el servicio al cliente y para el rubro de instalaciones se gastara únicamente de ser necesario modernizar las instalaciones o imagen de la empresa.

A través de este diseño la empresa podrá mantener un panorama amplio sobre la administración de sus recursos ya que en esto cada área deberá informar de manera periódica por medio de cada jefe de área ante la Junta Directiva y Comisión de Finanzas y así establecer justificación de los gastos, planes de acción o mejoras y la implementación de controles internos esto para la ejecución de los recursos financieros con el fin de evitar problemas de liquidez. Cabe mencionar que por ser la primera vez que la empresa trabaja con la elaboración de planificación y control de ejecución de presupuestos, desean llevar a cabo la prueba de este primer año, y tomar las lecciones aprendidas de los ajustes que se tengan que hacer durante su ejecución, y para los siguientes pronósticos. Sin embargo a través de este modelo se deberá establecer bases sólidas acorde a los objetivos que la empresa desee alcanzar y mejorar.

Tabla 4.11. Municipio de Guatemala, Estado de situación financiera comparativo

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO COMPARATIVO				
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2019 Y 2020				
(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)				
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO 2020	EJECUTADO 2019	VARIACIÓN	MEJORA
Activo				
Corriente	7,770,008	8,379,773	-600,765	
Caja	1,434,057	1,428,137	5,920	
Cuentas por cobrar (neta)	4,423,895	4,730,580	-306,685	Recuperabilidad de cartera con mayor rotación y promedio de cobro disminuyendo 1 día.
Inventario	1,912,056	2,212,056	-300,000	Costos se mantienen por cambio a proveedor nacional con precios más bajos y mejor calidad del producto.
No Corriente	6,500,890	6,409,005	100,885	
Activos fijos (netos)	6,500,890	6,409,005	100,885	Eficiencia en la utilización de los activos generando utilidad.
TOTAL ACTIVO	14,270,898	14,778,778	-499,880	
Pasivo				
Corriente	4,658,861	4,821,404	-162,743	
Documentos bancarios por pagar	1,950,890	1,941,833	9,257	
Cuentas comerciales por pagar	1,000,434	1,176,434	-176,000	Reducción de financiamiento espontáneo de 45 días
Préstamos de accionistas	762,137	762,137	0	
Porción corriente hipotecaria	900,000	900,000	0	
Otro circulante	45,200	41,200	4,000	
No Corriente	7,493,587	7,836,724	-337,137	
Préstamo a largo plazo	7,493,587	7,836,724	-337,137	Pagos a capital para disminución de la deuda.
Patrimonio de Accionistas	2,118,860	2,118,860	0	
Acciones comunes y superávit de capital	943,160	943,160	0	
Utilidades retenidas	1,175,490	1,175,490	0	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,270,898	14,778,778	-499,880	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Para este diseño que se presenta se puede observar lo que se presupuestó y lo que ya fue ejecutado en el año 2019, por lo que se puede observar una mejora considerable en las cifras en -Q.499,880.

Estos resultados son realmente favorables derivado a la nueva gestión financiera el cual deberá ser tarea del responsable de cada área de la empresa u organización, dados que son quienes conocen las actividades a la perfección y las formas de coordinarlas. Deben definir el programa de acción y controlar su aplicación, demostrando a sus subordinados la utilidad que tiene el diseño de la planificación y control de ejecución del presupuesto, este estado de situación financiera es una información indispensable para la Junta Directiva ya que es una herramienta para la toma de decisiones cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Finalmente, para dar respuesta final a los objetivos planteados, para desarrollar un diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones de la empresa para el cual se tomó información financiera del año en curso y promedios simples usando el método de series de tiempo a través de promedios móviles y por medio

de estos establecer la nueva estructura de trabajo con base a la nueva planificación presentada los cuales fueron: El Pronóstico de Ventas, El Diseño de Planificación y Control de Ejecución Presupuestaria, Estados de resultados presupuestado comparativo y Estados de situación financiera presupuestado comparativo.

Para la ejecución del diseño se deberá realizar lo siguiente:

Fase de pre-iniciación en donde se antecede a la elaboración, se incluyen herramientas de evaluación y gestión de recolección de información, debido a que se requiere un conocimiento de la marcha de la empresa y el estado de la operación durante el período inmediatamente anterior. Esto a fin de determinar y analizar las estrategias o las opciones de crecimiento para interpretar los objetivos generales y específicos, los cuales fundamentalmente han sido definidos por la gerencia o por el máximo órgano directivo en este caso junta directiva tomando en consideración que serán ellos en conjunto con el departamento financiero los principales líderes para su perfecta ejecución.

Fase de elaboración en donde con base a los planes aprobados por la gerencia financiera y junta directiva, para cada área funcional de la empresa en donde se procede a la fase donde los conceptos adquieren una dimensión monetaria de la empresa.

Fase de ejecución donde se relaciona directamente con la puesta en marcha de los planes. Los líderes tienen una labor fundamental y es la de integrar a las diferentes áreas a la consecución de las metas trazadas en la planificación presupuestaria, de manera tal que se pueda trasladar a cada uno de los niveles de la empresa la interrelación existente entre estos y la importancia dentro de la operación y el cumplimiento del presupuesto; lo anterior a fin de cumplir con las expectativas gerenciales y monetarias de la empresa.

Fase de control presupuestal donde es establecer la realización de informes parciales y por áreas, de modo que el equipo financiero sea el responsable de la consolidación y se pueda cotejar de manera oportuna el curso y los resultados de la operación empresarial con los datos que han sido presupuestados. Esto a fin de identificar las posibles falencias

que están afectando la ejecución o desviación del presupuesto y lograr un ajuste oportuno.

Y para culminar se finalizará con la fase de evaluación donde al terminar el período presupuestado se debe obtener el informe final, en el que se revelen los resultados de la empresa durante el período indicado; en este se debe evaluar el cumplimiento de las variables presupuestadas y las gestiones organizacionales para la optimización de los recursos.

Estos de por si abarcaran todas las áreas de la empresa y se implementarán gradualmente, para que así los colaboradores lo vayan internalizando y mejorando.

Para poder llevar a cabo el control presupuestario, deberán establecerse programas que asignen la responsabilidad a cada uno y la actividad a llevar a cabo y sus respectivas justificaciones en cuanto a lo que se desee gastar o invertir de manera adecuada. Además, la contabilidad deberá transformarse en un instrumento útil para que se conozcan los datos e informaciones que requiera la organización esto con la ayuda de los Estados financieros presupuestados manteniendo controles estrictos en cada departamento ya que de manera histórica se ha presentado ineficiencia en sus gastos operativos, y tienen ventas con crecimientos exponenciales el cual es excelente si se quiere continuar como una empresa rentable.

CONCLUSIONES

1. Con base a la investigación realizada se concluye que de acuerdo con la revisión histórica de los principales rubros en las proyecciones históricas anuales se lograron encontrar deficiencias en la administración de los recursos financieros lo cual mostraron comportamientos no favorables para la empresa entre los que se pueden mencionar las ventas brutas del año 2017 por Q.86,058,744 comparadas con las del 2016 Q.89,058,744 el cual disminuyeron a -Q.3,000,000, sus costos durante ambos años se mantuvieron, sin embargo esto se vio más afectado por los gastos operativos entre ambos años, para el año 2018 las ventas representaron Q. 97,458,880 el cual mejoraron en Q.11,400,136 comparado con el año 2017 Q.86,058,744, adicional a las ventas los costos sufrieron un incremento de Q.2,175,120 respecto al año 2017 en Q.1,575,456 representando Q.599,664 de incremento, el cual fue a causa de gastos por envío, empaque y transporte, y para el año 2019 las ventas mejoran en Q.104,189,546 respecto al año 2018 Q.97,458,880 cuyo incremento fue de Q.6,730,666 estos resultados mostraron una gestión de ventas eficiente, aunque esto fue afectado por la mala administración en sus gastos operativos. No obstante, en la parte de gastos de operación se realizaron comparaciones porcentuales de las variaciones entre los últimos 4 años 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 el cual impactaron los siguientes rubros: las prestaciones laborales en un 99.47%, 80.06% y 89.30%, transporte 93.34%, 90.84% y 77.33%, comunicación 87.25%, 96.51% y 74.41% y las instalaciones y mantenimiento en un 71.98%, 49.73% y 86.11%, también dichas utilidades disminuyeron en 2.42%, 2.27%, 0.96% y 0.12% entre los años 2016 al 2019 respectivamente en forma porcentual, estos equivalen de forma monetaria a Q.2,191,210, Q.1,991,564, Q.960,167 y Q.127,666, con esto se determinaron las áreas que debían mejorar.
2. Se concluye de acuerdo con la comparación cuantitativa realizada de los estados financieros: en los estados de resultados la empresa presenta problemas graves en la administración de los gastos operativos representando en gastos de ventas el 72.38% año 2016, 74.78% año 2017, 80.68% año 2018 y 83.80% año 2019 y en

gastos de administración 24.74%, 21.87%, 19.32%, 16.20% del 2016 al 2019, representando un total de gastos operativos de 95.04%, 95.17%, 96.53% y 98.50% respectivamente, lo cual significa que la empresa está gastando más en operar que en intentar crecer para ser rentable y competitiva ya que las utilidades se vieron afectadas derivado a su deficiente administración, aunque los ingresos han tenido un nivel de crecimiento el cual no se ve aprovechado por la empresa. En tanto que en los estados de situación financiera la empresa maneja activos corrientes mayores que sus pasivos corrientes en 21.01%, 23.13%, 24.62% y 24.03% del 2016 al 2019, el cual da como resultado que su capital de trabajo no se ve comprometido en deuda, además el activo no corriente presenta disminuciones relativas de forma horizontal debido a su no inversión para los 2017 y 2019, en tanto los pasivos la que tuvo mayor relevancia fue el préstamo a largo plazo en forma vertical presentó incrementos del 49.75%, 49.72%, 51.43% y 53.01% el cual representa casi el 50% de sus pasivos totales y está financiado por fondos externos, en tanto que disminuyó en forma horizontal en -10.17% y -2.16% entre 2016-2017 y 2018-2019 derivado a que la deuda se ha ido provisionando de manera efectiva.

3. Se concluye que los índices financieros sirvieron como herramientas necesarias para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la empresa a través de la interpretación de los resultados obtenidos en los estados financieros, estos permitieron que se dieran a conocer los análisis de la realidad financiera que atraviesa la empresa además determinar los puntos débiles y fuertes con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras, el cual permitirán que la empresa sea competente y rentable para liderar el mercado.
4. Con base a los resultados obtenidos en el presente trabajo profesional de graduación se concluye que el problema radica en la deficiente administración de los gastos operativos y el no aprovechamiento en la gestión de ventas, también al no tener controladas sus cuentas de balance en cuanto al buen uso de las inversiones y el

endeudamiento externo que solamente está sirviendo para lograr sostenerse dentro del mercado lo cual no la hace una empresa rentable y competitiva derivado de esto es necesario que la empresa mantenga una planificación y control sobre las actividades financieras elaboradas a través del nuevo modelo el cual le permitirá llevar el control de las ejecuciones, tomar nota de los acontecimientos más importantes y el comportamiento de la realidad financiera, todo esto proporcionara una base para la elaboración de los estados financieros presupuestados que permiten el detectar errores de planeación, generar ahorros importantes y adoptar medidas necesarias para corregirlas antes de que resulten más costosas para la empresa, en todo caso la empresa seguirá con las mismas deficiencias.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada se recomienda una gestión eficiente y adecuada, utilizando la administración y control eficaz de las ventas a través de flujos de caja en donde se detallen cada uno de los ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa de manera mensual, con el fin de determinar lo que realmente va a ser óptimo para la empresa, a través de ello se pueda analizar y evaluar la rentabilidad de la empresa, para la parte operativa en asignar los recursos monetarios a cada área de la empresa para la gestión financiera con asesoría del departamento de financiero para invertir eficientemente para evitar el apalancamiento financiero y contar con los medios para el crecimiento futuro y emplear métodos de ventas (no crédito), para satisfacer las necesidades de los clientes para el crecimiento de las ventas y la mejora en las utilidades, todo esto para que permitan fortalecer y consolidar la posición de la empresa.
2. Se recomienda establecer el control de los gastos operativos por medio de KPIs para el establecimiento de los niveles óptimos en cuanto al funcionamiento de la empresa y los rangos mayores y menores que fueron catalogados como deficientes y estables acorde a lo requerido por la junta directiva y finanzas con la evaluación de cumplimientos de metas, preservar y mantener el nivel de flujo de caja adecuado al nivel de operación, procesos para la optimización de gastos, analizar los aspectos financieros que contienen las decisiones tomadas en otras áreas internas de la empresa con relación a gastos que no sean óptimos que afectan las utilidades de la empresa, evaluar las posibles inversiones requeridas para incrementar las ventas y evitar créditos a clientes con récord crediticio insuficiente, adicional a esto velar que las cuentas por cobrar no se vean comprometidas en cuanto a los días de cobrabilidad para evitar cuentas incobrables, también reducir el endeudamiento externo a través del aprovechamiento del efectivo reportado en sus flujos de caja útil ya sea para abonar en el préstamo a largo plazo o cubrir obligaciones con proveedores a modo de no ver su capital de trabajo comprometido.

3. Se recomienda ante los resultados de los índices financieros tratar de generar internamente el efectivo necesario para cubrir las inversiones necesarias en capital de trabajo neto operativo de manera que con éste puede financiar su crecimiento, mantener una alta eficiencia en la capacidad instalada de la empresa de manera que se aproveche al máximo este recurso en la generación de utilidades, realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos operativos que permita el desarrollo normal de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía, procurar que las exigencias de los pasivos corrientes alcancen a ser cubiertas por los activos corrientes o por el flujo de caja generado por los mismos para que la compañía no incurra en un alto riesgo de liquidez y obtener una mayor eficiencia en la generación de utilidades con los activos que dispone la empresa independientemente de la forma en que se mantiene financiada (deuda o patrimonio).

4. Derivado de lo anterior descrito se recomienda desarrollar el diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria como nueva estructura de trabajo con base a los estados de resultados presupuestados comparativos y estados de situación financiera comparativos, los recursos financieros se deberán asignar a cada departamento de la empresa asignando a los responsables de su ejecución y coordinación ya que son quienes conocen mejor las actividades diarias en sus respectivas áreas, adicional a esto justificar de manera apropiada cada gasto e insumo adquirido estableciendo siempre planes de acción esto con el fin de que la empresa tenga un equilibrio financiero, previniendo la falta de liquidez, solvencia y endeudamiento para que no opte por financiamiento externo sino que pueda financiarse con los mismos recursos que posea.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍAS

Burbano, J. (2005). Presupuesto. *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*, McGraw Hill Interamericana.

Burbano, J. E. (2011). Presupuestos. Un Enfoque de Direccional-
miento Estratégico, Gestión y Control de Recursos, McGraw Hill Interamericana.

González, C., (2003). *El Presupuesto*, International Thom-
pson.

Gitman, L. J. (2007). Principios de Administración Financiera. *Índices y Razones Financieras*, PEARSON.

Hornigren, C., (2012). Contabilidad de Costos, *Un Enfoque Geren-
cial*, Pearson Educación.

Ortiz, G., (1993). *Presupuestos*, McGraw Hill Interamericana.

Piloña, G. A., (2016). Guía práctica sobre métodos y técnicas de
investigación documental y de campo, *Fases generales del método*, GP

Shim, J. K., y Siegel, J. G., (2004). *Dirección Financiera*, Mc Graw Hill.

Sampieri, Collado y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*,
McGraw Hill Interamericana.

Stoner, J. A., (1996). *Administración*, Prentice Hall.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2018). *Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*.

Warren, D., (2010). *Contabilidad Administrativa*, Cengage Learning.

Welsch, et al., (2005). Presupuestos, *Planificación y Control*.

E-GRAFÍAS

Actualícese, (Publicado el 17 de diciembre 2015). *La importancia de los presupuestos en la organización y en la ejecución de proyectos*, <https://actualicese.com/la-importancia-de-los-presupuestos-en-la-organizacion-y-en-la-ejecucion-de-proyectos/>

Ardanaz et al., (2015). Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala*, [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-proceso-presupuestario-y-el-gasto-p%C3%BAblico-en-Guatemala-\(2000-2012\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-proceso-presupuestario-y-el-gasto-p%C3%BAblico-en-Guatemala-(2000-2012).pdf)

Burbano, J. (2005). Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBC), *Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas*, <file:///C:/Users/DELL%2011/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionPresupuestariaEnUniversidadesPublic-5028137.pdf>

Cárdenas, R. y Nápoles, J. (2002). Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), *Presupuestos: teoría y práctica*, Editorial McGraw Hill, file:///C:/Users/DELL%2011/Downloads/Dialnet-LaPlanificacion PresupuestariaEnUniversidadesPublic-5028137.pdf

Carmona, A., (2017). Soluciona, *Ventajas y desventajas del Presupuesto empresarial*, <http://www.solucionaempresarial.com/interes-general/ventajas-y-desventajas-del-presupuesto-empresarial/>

Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), (2001). Guía de Aspectos Presupuestarios y Fiscales, *El Presupuesto de Ingresos y Gastos del Estado y la Importancia de su Análisis*, https://cien.org.gt/wpcontent/uploads/2018/08/guia_aspectos_fiscales_y_administrativos2001.pdf

CRN Noticias, (Publicado el 23 de agosto de 2017). *Golán celebra 30 años presentando los resultados del programa "Protejo mi Comunidad"*, <https://crnnoticias.com/golan-celebra-30-anos-presentando-los-resultados-del-programa-protejo-mi-comunidad/>

Elkan M., (2018). Blogger, *Estados Financieros Presupuestados*, <http://presupuestadosblog.blogspot.com/2018/02/estados-financieros-presupuestados.html>

Flores et al., (s.f). *Importancia del proceso de planificación y el presupuesto administrativo en las instituciones gubernamentales*, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html> <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html>

Gamarro, D., (2015). *El Sistema de Presupuesto Maestro como Herramienta de Planificación y Control Financiero en el Sector de Empresas Lotificadoras del Departamento de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5672.pdf

García, G., (2018). *Emprende pyme.net, Tipos de Presupuestos*, <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-presupuestos.html>

Gajus, I., (2015). *Inteligencia empresarial: Presupuestación y toma de decisiones*, <https://blog.es.logicalis.com/analytics/presupuestacion-y-toma-de-decisiones#:~:text=Los%20presupuestos%20de%20la%20empresa,a%20los%20objetivos%20de%20negocio>

Gestion.Org, (s.f). *¿Qué es un presupuesto? Conoce los tipos de presupuesto y ejemplos para su cálculo*, <https://www.gestion.org/que-es-un-presupuesto/>

Gerencie, Razones financieras (2019), <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Gobierno de Guatemala, Ministerio de Gobernación, (2019). *Empresas de seguridad privada registradas ante Digessp*, <https://digessp.gob.gt/empresas-de-seguridad-privada-registradas-ante-digessp/>

Grupo Golán Nuevas Alturas en Seguridad, (s.f). *Perfil de Grupo Golán*, <https://www.empleos.net/sv/grupogolan/index.php>

Granel, María (2020), <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4006400-que-liquidez-empresa-contabilidad-ejemplos#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20de%20liquidez%20o%20corriente%20es%20un%20indicador%20que,activo%20corriente%20de%20la%20empresa.>

Golán Protege Seguridad e Investigaciones, (s.f). Sección Acerca de Resumen, <https://www.linkedin.com/company/gol%C3%A1n/>

Golán, (s.f). *¿Por qué Golán?*, <https://golanprotege.com/-colaboradores/porque-golan.html>

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, (2006). http://www.cca.org.mx/funcionarios/biblioteca/html/finanzas_publicas/documentos/3/m3_metodos.pdf

Jauregui, A., (s.f). Lidefer.com, *7 Tipos de Presupuestos y sus características*, <https://www.lifeder.com/tipos-presupuestos/>

Komiya, A., (2019). CreceNegocios, *¿Qué es presupuesto?*, <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>

López, V. M., (2016). *Análisis Financiero del efecto de la Implementación del Presupuesto de Operaciones en Beneficios Seco de Café, en Antigua Guatemala*, (Tesis de Maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5533.pdf

Microsoft Docs, (Publicado el 31 de Julio de 2015). *Visión general de la planificación presupuestaria*, <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamicsax-2012/appuser-itpro/budget-planning-overview>

Miera, M., (2017). Desarrollo Empresarial y Social Business School, 10

pasos para controlar el presupuesto de una empresa,
<http://programas.edes.ec/blog/10-pasos-controlar-presupuesto-empresa>

Montenegro, F. J., (2011). *El Sistema de Presupuesto Maestro como Herramienta para el Control de los Recursos Financieros en las Empresas Proveedores de la Industria del Inmueble*, (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala,
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3874.pdf

Ohlin et. al., (s.f). Ecofinanzas, *Evaluación Presupuestaria*, Sección de finanzas,
https://www.ecofinanzas.com/E/EVALUACION_PRESUPUESTARIA.htm

Ospina Gissela, *Tu economía fácil* (2020), <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>

Principium, *Análisis e interpretación de estados financieros* (2014),
<https://analisisinterpretaciondeestadosfinancierosuniviva.wordpress.com/2014/07/16/razones-de-liquidez/>

Pedrosa, S. J., (s.f). Economipedia, *Control Presupuestario*,
<https://economipedia.com/definiciones/control-presupuestario.html#:~:text=En%20el%20%C3%A1mbito%20m%C3%A1s%20estricto,existan%20m%C3%A1s%20recursos%20de%20los>

Recinos, G. R., (2005). *El Presupuesto como Herramienta de Control Financiero en una Empresa Comercializadora de Cosméticos Capilares*, (Tesis de Maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala,
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2763.pdf

Svilen M., (2012). Sectorial, *Las Limitaciones de los presupuestos*,
<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50612-las-limitaciones-de-los-presupuestos>

Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), (s.f). *Análisis financiero Análisis vertical y horizontal Índices o razones financieras*,
https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/AD/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf

Vargas, Z. R., (2009). La investigación aplicada una forma de conocer las realidades con evidencia científica,
https://www.researchgate.net/publication/49588289_La_Investigacion_aplicada_Una_forma_de_conocer_las_realidades_con_evidencia_cientifica#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20prop%C3%B3sitos,y%20que%20es%20motivo%20de

ANEXO 1

MATRIZ METODOLÓGICA

Tema:	Planificación y Control Presupuestario de los Ingresos y Gastos de una Empresa de Servicios de Seguridad ubicada en el Municipio de Guatemala.			
Problemática:	Dentro de la empresa existe un problema de interés general que fue detectado mediante el análisis y estudio del caso la cual se refiere a la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos el cual provoca una deficiente administración de los recursos financieros que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.			
Objetivo General:	Desarrollar una planificación y control presupuestario de los ingresos y gastos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el Municipio de Guatemala, como propuesta para el incremento de las utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.			
Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumento	Tipo de Análisis
¿Cómo analizar el histórico de ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la empresa y al mismo tiempo optimizar los	Analizar el histórico de los ingresos y egresos para determinar los rubros más importantes que se deberán presupuestar adecuadamente para cumplir con las obligaciones de la	Análisis de Documentos	Estados Financieros Históricos	Análisis Interpretativo sobre la estructura financiera actual.

<p>recursos financieros de la misma?</p> <p>¿Es importante comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019?</p>	<p>empresa y al mismo tiempo optimizar los recursos financieros de la misma</p> <p>Comparar los resultados cuantitativos de los estados financieros para determinar las variaciones positivas y negativas de manera que se puedan asignar los recursos suficientes en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas de incremento de utilidades, optimización de recursos y procesos financieros con base a la propuesta realizada para los años 2016 al 2019.</p>	<p>Análisis de Documentos</p>	<p>Estados de Resultados y Estados de Situación Financiera</p>	<p>Análisis Financiero Vertical y Horizontal e Índices Financieros de Liquidez, Rentabilidad, Actividad y Endeudamiento</p>
--	--	-------------------------------	--	---

¿Qué impacto tendría diseñar la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa?	Diseñar la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras como herramienta principal en la empresa.	Entrevista Estructurada con respuestas abiertas conformada por 10 reactivos.	Guía de Entrevista Preguntas dirigidas al Gerente Financiero	Análisis interpretativo (Ya ejecutado con la técnica de análisis de documentos)
--	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

2. Marco Teórico

2.1. ¿Qué es Presupuesto?

2.1.1. Importancia de los presupuestos

2.1.2. Características de los presupuestos

2.2. Planificación del presupuesto

2.2.1. Principios de planificación presupuestaria

2.3. Control del presupuesto

2.3.1. Controles para el manejo de un presupuesto

2.4. Ventajas de los presupuestos

2.5. Limitaciones de los presupuestos

2.6. Tipos de presupuestos

2.6.1. Presupuesto maestro

2.6.2. Presupuesto de flujo de caja o tesorería

2.6.3. Presupuesto de ventas e ingresos

2.6.4. Presupuesto de compras

2.6.5. Presupuesto de producción

2.6.6. Presupuesto operativo

2.6.7. Presupuesto público

2.6.8. Estados financieros presupuestados

2.7. Análisis horizontal

2.8. Análisis vertical

2.9. Razones financieras

2.10. Evaluación presupuestaria

2.10.1. Evaluación de las ventas por el método de análisis estadístico promedio móvil

2.11. Proceso de toma de decisiones financieras

INSTRUMENTOS

ANEXO 2

Estados Financieros Históricos de la empresa de Servicios de Seguridad

<u>CUENTAS</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
<u>INGRESOS</u>				
Servicios de seguridad	105,604,467	99,634,000	87,634,200	90,634,200
Costo de lo vendido	1,414,921	2,175,120	1,575,456	1,575,456
Ventas Netas	104,189,546	97,458,880	86,058,744	89,058,744
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>				
	104,019,324	96,178,657	83,403,325	86,137,131
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
	87,170,002	77,592,957	62,368,025	62,342,957
PRESTACIONES LABORALES	86,090,002	76,878,118	61,553,186	61,228,118
APORTES SOCIALES	1,080,000	714,839	814,839	1,114,839
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>				
	16,849,322	8,585,700	21,035,300	23,794,174
DEPRECIACIONES	3,589,048	3,966,498	3,066,498	3,066,498
TRANSPORTES	5,788,016	4,475,847	4,065,647	4,355,847
COMUNICACIÓN	3,718,453	2,766,881	2,866,881	2,501,462
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,117,407	3,620,076	7,279,876	10,113,969
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	636,398	3,756,398	3,756,398	3,756,398
Utilidad antes de impuestos	170,222	1,280,223	2,655,419	2,921,613
Impuesto sobre la renta	42,555	320,056	663,855	730,403
Utilidad Después de Impuestos	127,666	960,167	1,991,564	2,191,210

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

ANEXO 3

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD

ESTADOS DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2016 AL 2019

(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)

<u>CUENTAS</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
<u>INGRESOS</u>				
Servicios de seguridad	105,604,467	99,634,000	87,634,200	90,634,200
Costo de lo vendido	1,414,921	2,175,120	1,575,456	1,575,456
Ventas Netas	104,189,546	97,458,880	86,058,744	89,058,744
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>	<u>104,019,324</u>	<u>96,178,657</u>	<u>83,403,325</u>	<u>86,137,131</u>
<u>GASTOS DE VENTAS</u>	87,170,002	77,592,957	62,368,025	62,342,957
PRESTACIONES LABORALES	86,090,002	76,878,118	61,553,186	61,228,118
Sueldos y Salarios ordinarios	64,227,174	62,827,917	52,429,367	50,827,917
Cuota Patronal de seguridad Social	5,835,044	4,600,500	3,600,500	2,600,500
Provisión de Indemnización	1,906,978	1,202,000	1,202,000	1,202,000
Bono de Transporte	855,973	615,979	689,597	1,015,979
Bono de reclutamiento	121,871	120,950	120,950	120,950
Incentivo y cumplimiento de metas	970,250	1,050,000	1,050,000	1,050,000
Provisión Aguinaldo	5,837,970	3,005,000	1,005,000	2,005,000
Provisión Bono 14	5,837,970	3,005,000	1,005,000	2,005,000
Vacaciones	496,772	450,772	450,772	400,772
APORTES SOCIALES	1,080,000	714,839	814,839	1,114,839
Publicidad y propaganda	380,000	240,000	240,000	240,000
Cursos y entrenamientos	200,000	245,912	245,912	245,912
Seguro de vida y medico	300,000	115,507	115,507	115,507
Cuota de Gasolina y transporte	200,000	113,420	213,420	513,420
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>	<u>16,849,322</u>	<u>18,585,700</u>	<u>21,035,300</u>	<u>23,794,174</u>
DEPRECIACIONES	3,589,048	3,966,498	3,066,498	3,066,498
Depreciación gasto por inmuebles	22,590	33,590	33,590	33,590
Depreciación gasto por mobiliario y equipo de oficina	63,522	75,521	75,521	75,521
Depreciación gasto por equipo de computación	63,141	95,145	95,145	95,145
Depreciación gasto por equipo de comunicación	133,270	234,275	234,275	234,275
Depreciación gasto por vehículos	420,751	665,890	665,890	665,890
Depreciación gasto por armas	149,273	569,852	569,852	569,852
Depreciación gasto por equipo de seguridad	135,504	289,605	289,605	289,605
Depreciación gasto por herramientas	3,588	5,620	5,620	5,620
Amortización gasto de Programas de Computación	2,597,410	1,997,000	1,097,000	1,097,000
TRANSPORTES	5,788,016	4,475,847	4,065,647	4,355,847
Combustible	240,560	1,590,150	1,590,150	1,590,150
Mantenimiento (Servicio) de vehículos	2,980,700	1,489,562	1,089,562	489,562
Reparación de vehículos	2,144,025	1,156,320	1,056,120	1,856,320
Alquiler de vehículos	165,637	89,620	89,620	89,620
Taxis	1,312	560	560	560
Reintegro gasto de transporte	175,782	89,635	189,635	289,635

Impuesto de circulación	80,000	60,000	50,000	40,000
COMUNICACIÓN	3,718,453	2,766,881	2,866,881	2,501,462
Teléfonos	479,183	205,986	805,986	940,567
Reparación de equipo de comunicación	3,239,270	2,560,895	2,060,895	1,560,895
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	3,117,407	3,620,076	7,279,876	10,113,969
Arrendamiento de Inmuebles	1,850,500	1,450,500	1,250,500	1,150,500
Energía eléctrica	340,567	289,563	189,363	123,456
Servicio de Agua	50,450	50,450	50,450	50,450
Limpieza, Reparación y mantenimiento de inmuebles	875,890	1,829,563	5,789,563	8,789,563
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	636,398	3,756,398	3,756,398	3,756,398
Patentes y licencias de sociedad	350,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
Licencias y programas de computación	286,398	256,398	256,398	256,398
Utilidad antes de impuestos	170,222	1,280,223	2,655,419	2,921,613
Impuesto sobre la renta	42,555	320,056	663,855	730,403
Utilidad Después de Impuestos	127,666	960,167	1,991,564	2,191,210

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

ANEXO 4

EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2016 AL 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES)

<u>Descripción</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
Activo				
Corriente	8,370,773	7,298,312	13,370,773	14,370,773
Caja	1,428,137	803,205	1,428,137	1,428,137
Cuentas por cobrar (neto)	4,730,580	4,007,107	7,730,580	7,830,580
Inventario	2,212,056	2,488,000	4,212,056	5,112,056
No Corriente	6,400,005	8,256,201	6,400,005	7,400,005
Activos fijos (netos)	6,400,005	8,256,201	6,400,005	7,400,005
TOTAL ACTIVO	14,770,778	15,554,513	19,770,778	21,770,778
Pasivo				
Corriente	4,821,404	3,468,221	8,796,894	9,796,894
Documentos bancarios por pagar	1,941,633	1,256,076	1,641,633	1,641,633
Cuentas comerciales por pagar	1,176,434	808,145	1,351,924	1,351,924
Préstamos de accionistas	762,137	856,000	1,762,137	1,762,137
Porción corriente hipoteca	900,000	500,000	1,900,000	2,900,000
Otro circulante	41,200	48,000	2,141,200	2,141,200
No Corriente	7,830,724	8,000,000	9,830,724	10,830,724
Préstamo a largo plazo	7,830,724	8,000,000	9,830,724	10,830,724
Patrimonio de Accionistas	2,118,650	4,086,292	1,143,160	1,143,160
Acciones comunes y superávit de capital	943,160	943,160	1,143,160	1,143,160
Utilidades retenidas	1,175,490	3,143,132	-	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,770,778	15,554,513	19,770,778	21,770,778

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.



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



ANEXO 5

Este es un instrumento para recabar información de campo de la unidad de análisis que es la empresa de servicios de seguridad que permita realizar el trabajo profesional de graduación previo a obtener el grado académico de maestro en artes dicha información será recabada exclusivamente para fines académicos y se utilizara a total discreción.

Guía de entrevista sobre la planificación y control de ejecución presupuestaria

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a): _____

Introducción: La presente entrevista, se realiza con la finalidad de recabar datos que ayudarán a obtener un mejor análisis, sobre la situación actual de la empresa, el cual servirá como instrumento para el diseño de la planificación y control de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones financieras que sirva como herramienta principal en la empresa.

1. ¿Tiene conocimiento acerca de lo que es un presupuesto?

2. ¿Cuál es su perspectiva financiera acerca de esta empresa?

3. ¿Cuál cree que es el problema principal con respecto a la falta de planificación y control de un presupuesto dentro de la empresa?

4. ¿De dónde radica la falta de un presupuesto dentro de la empresa?

5. ¿Qué opinaría acerca de implementar un presupuesto dentro de la empresa?

6. ¿Cree que, si se les presenta una planificación de presupuesto a sus superiores, ellos lo aprobarían?

7. ¿Cree que ayudaría a disminuir el uso inadecuado de los recursos financieros en la empresa si se implementara una planificación presupuestaria?

8. ¿Estima conveniente brindar capacitaciones sobre presupuestos y que estos se puedan implementar en los distintos departamentos de la empresa para la optimización de sus recursos financieros?

9. ¿Qué tipo de presupuesto creería que debe implementarse?

10. ¿Qué ventajas le traería a la empresa la implementación de una planificación presupuestaria?

Índice de tablas de información financiera

TABLA 4.1. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, PROYECCIONES HISTÓRICAS ANUALES PERIODOS 2016 AL 2019.....	35
TABLA 4.2. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, RESUMEN DE INCREMENTOS Y DISMINUCIONES AÑOS 2016 AL 2019.....	37
TABLA 4.3. MUNICIPIO DE GUATEMALA, ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.....	40
TABLA 4.4. MUNICIPIO DE GUATEMALA, ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES.....	42
TABLA 4.5. MUNICIPIO DE GUATEMALA, ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL CONSOLIDADO DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	44
TABLA 4.6. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	59
TABLA 4.7. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, PRONÓSTICOS DE VENTAS.....	60
TABLA 4.8. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, NUEVO PRONÓSTICO DE VENTAS.....	60
TABLA 4.9. MUNICIPIO DE GUATEMALA, MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	61
TABLA 4.10. MUNICIPIO DE GUATEMALA, ESTADO DEL RESULTADO PRESUPUESTADO COMPARATIVO.....	64
TABLA 4.11. MUNICIPIO DE GUATEMALA, ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO.....	66

Índice de cuadros de indicadores financieros

CUADRO 4.1. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, LIQUIDEZ CORRIENTE.....	49
CUADRO 4.2. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, LIQUIDEZ INMEDIATA (PRUEBA DE ÁCIDO).....	49
CUADRO 4.3. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	50
CUADRO 4.4. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES.....	51
CUADRO 4.5. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, MARGEN DE UTILIDAD NETA.....	51
CUADRO 4.6. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, PROMEDIO DE INVENTARIOS.....	52
CUADRO 4.7. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	53
CUADRO 4.8. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, PERIODO PROMEDIO DE COBRO.....	54
CUADRO 4.9. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....	54
CUADRO 4.10. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, PERIODO PROMEDIO DE PAGO.....	55
CUADRO 4.11. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.....	55
CUADRO 4.12. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	56
CUADRO 4.13. MUNICIPIO DE GUATEMALA, EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ÍNDICE SOBRE EL GRADO DE ENDEUDAMIENTO.....	57