

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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y
FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



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



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y
FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "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 SEPTIMO 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.

DOCENTE: LICDA. MSc KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

AUTOR: LICENCIADO ALEXANDER ELISEO ZAMORA LIMA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 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 Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	B.R. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN ACTA
CORRESPONDIENTE.

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez

Evaluador: MSc. Luis Fernando Monterroso Santos



ACTA/EP No. 1007

ACTA No. MAF-H-002-2020

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 20 de Septiembre de 2020, a las 10:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Alexander Eliseo Zamora Lima, carné No. 2000812840, 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 "Análisis de la Administración del Presupuesto Operativo y Financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustible 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 69 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 21 al 25 de Septiembre 2020.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de Septiembre del año dos mil veinte.




Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador



MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador



MSc. Luis Fernando Monterroso Santos
Evaluador



Lic. Alexander Eliseo Zamora Lima
Postulante



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

ADDENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Alexander Eliseo Zamora Lima, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 28 de Septiembre de 2020.

(r) 
Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por ser mi Padre Protector, a Jesús por su gran amor y librarme siempre del mal y al Santo Espíritu por ser mi guía y mi fuente de sabiduría e inteligencia. El poder, la gloria y el honor por siempre.

A MIS PADRES:

María Ofelia Lima Blanco y Alejandro de Jesús Zamora por su amor y apoyo en todo momento de mi vida, por formar valores morales y enseñarme a amar a Dios por sobre todas las cosas y el fruto de ese esfuerzo es lograr ser el profesional que actualmente soy, los amo con todo mi corazón.

A MI ESPOSA:

Cristina Sandoval de Zamora por su amor y ser un pilar importante en mi vida, por todo su apoyo, comprensión, paciencia y estar pendiente de mí en todo momento. Te amo.

A MIS HERMANOS:

Por su apoyo y motivación a que siguiera adelante en mi vida profesional y poder concluir una meta más. Los amo.

A MIS FAMILIARES:

Tíos (as), primos (as) y sobrinos (as) por su cariño y apoyo a seguir adelante en mis estudios y que sea de inspiración para las generaciones que están creciendo en mi familia.

A MIS AMIGOS:

De la infancia, estudios, trabajo y congregación de la iglesia que estuvieron apoyándome en todo tiempo.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:

Por darme la oportunidad de obtener nuevos conocimientos y concederme profesores de altísimo nivel.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por ser la casa de estudios que me brindó la oportunidad de profesionalizarme.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la actividad petrolera a nivel mundial	1
1.2 Generalidades de una empresa comercializadora de combustibles	2
1.3 Inicio de las empresas comercializadoras de combustibles en Guatemala	3
1.4 Antecedentes del presupuesto	4
1.5 Investigaciones sobre presupuestos operativos y financieros	4
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis	8
2.2 Tipos de análisis	8
2.2.1 Análisis estructural	8
2.2.2 Análisis exhaustivo	8
2.2.3 Análisis formal	8
2.2.4 Análisis teórico o conceptual	8
2.2.5 Análisis experimental	9
2.2.6 Análisis cuantitativo	9
2.2.7 Análisis cualitativo	9

2.2.8	Análisis financiero	9
2.3	Administración	9
2.3.1	Importancia de la administración	9
2.3.2	Características de la administración	10
2.4	Presupuesto	11
2.4.1	Control presupuestal	11
2.4.2	Elementos principales del presupuesto	11
2.5	Clasificación de los presupuestos	12
2.5.1	Presupuestos rígidos	12
2.5.2	Presupuestos flexibles	12
2.5.3	Presupuesto a corto plazo	13
2.5.4	Presupuesto a largo plazo	13
2.5.5	Presupuesto de operación	13
2.5.6	Presupuesto de ventas	13
2.5.7	Presupuesto de producción	16
2.5.8	Presupuesto de compras	16
2.5.9	Presupuesto de costo de mano de obra	17
2.5.10	Presupuesto financiero	17
2.5.11	Presupuesto de erogaciones capitalizables	20
2.5.12	Presupuestos públicos	20

2.5.13	Presupuestos privados	20
2.5.14	Presupuesto de gastos de administración	20
2.6	Planeación estratégica	21
2.7	Planeación, ejecución y monitoreo y evaluación	21
2.7.1	Planeación	21
2.7.2	Ejecución	22
2.7.3	Monitoreo y evaluación	22
2.8	Informes de desempeño	23
2.8.1	Características de los informes de desempeño	23
2.9	Balanced scorecard	24
2.9.1	Clasificación de los indicadores	24
2.10	Sistema de alerta	24
2.11	Herramientas técnicas de gestión administrativas para la toma de decisiones	25
2.11.1	La ciencia de las decisiones	25
2.12	Empresa	26
2.12.1	Empresa mercantil	26
2.12.2	Empresa comercializadora de combustibles	27
2.12.3	Estación de servicio o gasolinera	27
3.	METODOLOGÍA	28

3.1	Definición del problema	28
3.1.1	Punto de vista	28
3.1.2	Delimitación del problema	28
3.1.3	Unidad de análisis	28
3.1.4	Período del informe de trabajo profesional de graduación	29
3.1.5	Ámbito geográfico	29
3.2	Justificación	29
3.3	Objetivos	30
3.3.1	Objetivo general	30
3.3.2	Objetivos específicos	30
3.4	Método científico	30
3.4.1	Fase indagadora	31
3.4.2	Fase descriptiva	31
3.4.3	Fase demostrativa	31
3.5	Técnicas de investigación aplicadas	31
3.5.1	Técnicas de investigación documental	31
3.5.2	Técnicas de investigación de campo	31
4.	ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES	33
4.1	Generalidades de la empresa comercializadora de combustibles	33

4.2	Situación actual de presupuestos operativos	35
4.2.1	Presupuesto de ventas	36
4.2.2	Presupuesto de cuentas por cobrar	38
4.2.3	Presupuesto de cuentas por pagar	40
4.2.4	Presupuesto de inventarios	41
4.2.5	Presupuesto de compras	42
4.2.6	Presupuesto de costo de ventas	43
4.2.7	Presupuestos de gastos de operación	43
4.3	Elaboración de presupuestos financieros	46
4.3.1	Presupuesto de caja	46
4.3.2	Estado del resultado presupuestado	46
4.3.3	Estado de situación financiera presupuestado	48
4.4	Herramientas administrativas y financieras para una mejor ejecución de los presupuestos	50
4.4.1	Planificación estratégica de los presupuestos	50
4.4.2	Control presupuestal	51
4.4.3	Seguimiento y control presupuestal	53
4.4.4	Informes de desempeño	54
4.4.5	Balanced scorecard	56
4.4.6	Beneficio del uso de la herramienta	58

4.5	Evaluación y discusión de resultados obtenidos del análisis de la administración de los presupuestos operativos y financieros de una empresa comercializadora de combustibles en Guatemala	58
4.5.1	Discusión presupuestos operativos y financieros como herramienta	59
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXO 1	66
	ANEXO 2	68
	INDICE DE TABLAS	69

RESUMEN

Derivado de los constantes cambios económicos y financieros que afectan a las empresas comercializadoras de productos derivados del petróleo, se hace necesario el uso de herramientas financieras, que permitan proyectar y controlar las operaciones a futuro con mayor claridad, con el objeto de conocer anticipadamente los aspectos, en donde se deberán centrar los esfuerzos de la organización, para lograr sus metas. El gerente financiero debe tener los conocimientos de la aplicación de herramientas financieras que le ayuden a controlar, monitorear y realizar seguimiento a todas las variaciones identificadas entre la ejecución versus la proyección del presupuesto, cuyo fin último es crear valor y rentabilidad a la comercializadora de combustibles, y esta se refleje en el cumplimiento de los sus objetivos estratégicos previamente establecidos.

El problema que tienen actualmente las empresas comercializadoras de combustibles con la proyección de los presupuestos operativos y financieros, son los cambios en los mercados internacionales, cuando los precios de los contratos de futuros por compra de combustibles son afectados por especulaciones, originados por rumores de guerras, recesiones económicas en los países productores de petróleo, guerras comerciales, catástrofes de índole climático y emergencias sanitarias. Este problema provoca, que la demanda de los clientes por adquirir combustibles sea inestable, afectando directamente en los ingresos y costos presupuestados para un periodo.

La propuesta de solución que se ha planteado al problema, consiste en la implementación de un control presupuestal y herramientas administrativas y financieras complementarias que permitan tomar decisiones, con base en el análisis de las desviaciones entre lo ejecutado y presupuestado. Con ello se busca establecer los objetivos y procedimientos idóneos mediante los cual, la entidad analizada, asegure su negocio en marcha y no se vean afectada en sus recursos económicos.

Los resultados más importantes y principales conclusiones del informe de trabajo profesional de graduación realizados se presentan a continuación: Con base en la situación actual de los presupuestos operativos y financieros de la Comercializadora Petro Guatemala, S.A. durante los doce meses del año 2019, se determinó una

desviación global de Q7,577,495.43 quetzales favorables entre lo ejecutado y lo presupuestado para los rubros del Estado de Resultados, saldo que se integra de la siguiente forma: ventas Q10,524,908.06, costo de ventas Q2,626,070.63, gastos de venta -Q37,758.00, gastos de administración -Q283,584.00 y las depreciaciones no mostraron variación, esto significa que el 60% de las cuentas presupuestadas se ejecutaron eficientemente y el 40% tiene problemas de ejecución

Los resultados obtenidos concluyen con lo siguiente: el rubro de caja y bancos generó una desviación del 3.09% desfavorable equivalente a Q827,649 quetzales, el IDP crédito reflejo una variación de 3.09% favorable equivalente al Q1,592,115.39, las depreciaciones acumuladas con un 19.67% desfavorable, pero se debe a la baja de activos, el rubro de cuentas por pagar genero una desviación de 14.75% favorablemente equivalente a Q785,316.61 quetzales, el rubro de reserva legal con una variación de 63.37% equivalente a Q875,772.12 quetzales derivado de las ganancias reales obtenidas antes de impuesto que fueron menores a las presupuestadas y por último el rubro de utilidades retenidas muestra una desviación de Q2,974,563.51 equivalente a un 11.66%, es decir, que la desviación total fue de Q66,033.04.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se presentan desafíos dentro de las empresas comercializadoras de combustibles, que deben superar de forma ágil y eficiente. Uno de los retos es la optimización de todos los recursos disponibles tanto monetarios y no monetarios, donde se encuentra la necesidad de fijar objetivos y desarrollar habilidades para analizar distintas situaciones y reaccionar de una manera oportuna ante éstas.

Para poder superar los desafíos, es importante valerse de todas las herramientas posibles, una de las herramientas de control de los recursos operativos y financieros es el presupuesto, el cual representa los objetivos y metas en valores y términos financieros.

La justificación del informe se origina por la importancia que tiene el conocer el impacto que ocasiona las especulaciones de precios en los mercados financieros y las repercusiones que afrontan las empresas comercializadoras de combustibles en sus proyecciones de ingresos y gastos. Frente a esto, existen oportunidades que las comercializadoras pueden realizar para mejorar el desempeño de sus negocios.

Con el desarrollo del informe de trabajo profesional de graduación se pretende otorgar una herramienta que le permita al gerente financiero administrar el presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de combustibles en Guatemala de forma eficiente, para maximizar los ingresos, optimización de costos y la obtención de resultados positivos que lleven a la organización a mantenerse como negocio en marcha.

Es de mucha relevancia que la empresa comercializadora de combustibles, tenga una correcta administración de los recursos financieros que posea para mantenerse competitivamente en el mercado o sector donde se desarrolla.

El objetivo general del informe de trabajo profesional de graduación en relación directa con el problema principal, se plantea de la siguiente manera: Determinar la situación actual de la gestión administrativa de los presupuestos operativos y financieros en una empresa comercializadora de combustibles a través de herramientas de control y seguimiento presupuestal, para una mejor toma de decisiones en la administración de los presupuestos.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para el informe de trabajo profesional de graduación, fueron los siguientes: Analizar la situación actual de los presupuestos operativos y financieros proyectados a través de datos históricos reales recopilados de la empresa para el análisis de las desviaciones.

Dentro de los objetivos específicos también se planteó: proponer herramientas administrativas y financieras a través de técnicas de seguimiento y control para la toma de decisiones en la administración de los presupuestos. Y evaluar los resultados obtenidos comparando los presupuestos proyectados con la implementación de herramientas de control y seguimiento para una mejor gestión administrativa de los presupuestos.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico del informe de trabajo profesional de graduación; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe de trabajo profesional de graduación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema planteado.

El capítulo cuatro, 4 el análisis de la administración de los presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de combustibles, generalidades de la empresa, situación actual de los presupuestos operativos proyectados, elaboración de presupuestos financieros, herramientas administrativas y financieras para una mejor ejecución de los presupuestos y evaluación y discusión de resultados obtenidos del análisis de la administración de los presupuestos operativos y financieros de una empresa comercializadora de combustibles en Guatemala.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes establecen el origen del trabajo realizado. Presentan el marco referencial teórico y empírico del informe de trabajo profesional de graduación relacionada con la administración del presupuesto operativo y financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustibles.

1.1 Antecedentes de la actividad petrolera a nivel mundial

Chow (1998) afirma lo siguiente: Los indígenas de la época precolombina en América conocían y usaban el petróleo, que les servía de impermeabilizante para embarcaciones. Durante varios siglos los chinos utilizaron el gas del petróleo para la cocción de alimentos. Fue el coronel Edwin L. Drake quien perforó el primer pozo petrolero del mundo en 1859, en Estados Unidos, donde se logró extraer petróleo de una profundidad de 21 metros. También, fue quien ayudó a crear un mercado para el petróleo al lograr separar la kerosina del mismo. Este producto sustituyó al aceite de ballena empleado en aquella época como combustible en las lámparas, cuyo consumo afectaba la desaparición de estos animales.

Pero no fue sino hasta 1895, con la aparición de los primeros automóviles, que se necesitó la gasolina, ese nuevo combustible que en los años posteriores se consumiría en grandes cantidades. En vísperas de la primera Guerra Mundial, antes de 1914, ya existían en el mundo más de un millón de vehículos que usaban gasolina.

En efecto, la verdadera proliferación de automóviles se inició cuando Henry Ford lanzó en 1922 su famoso modelo "T". Ese año había 18 millones de automóviles; para 1938 el número subió a 40 millones, en 1956 a 100 millones, y a más de 170 millones para 1964. Actualmente es muy difícil estimar con exactitud cuántos cientos de millones de vehículos de gasolina existen en el mundo.

1.2 Generalidades de una empresa comercializadora de combustibles

Rodríguez (2016) describe lo siguiente: Las empresas comercializadoras de combustibles son las entidades legales que se dedican a la venta y distribución de combustibles a través de las estaciones de servicio en distintos puntos del país. Los beneficios indirectos se traducen en la activación de importantes industrias manufactureras y empresas de servicio de transporte terrestre, aéreo, navieros, portuarios, servicios bancarios, hoteleros, entre otros. Entre los beneficios directos que pueden resaltarse son la generación de divisas, generación de empleos y activación de la economía.

La industria petrolera es, en términos generales, una de las más poderosas del mundo junto con la tecnológica; por ésta razón Guatemala realizó una actualización de la política energética en el año 2015, con el objetivo de fortalecer las condiciones que el país necesita para ser competitivo, eficiente y sostenible en las áreas de electricidad e hidrocarburos. Esto da a las empresas comercializadoras de combustible un marco de referencia regulado para la realización de ventas y distribución de combustibles superior, regular y diésel en todo el país.

La Política Energética 2015-2027 lo describe de la siguiente manera: En la Actualidad, Guatemala tiene un mercado libre de comercialización. Esto ha sido el elemento clave a nivel regional con excepción de Panamá, sea el país con los precios más bajos en la comercialización de los combustibles. La situación es reflejo de la libre competencia de múltiples participantes en la cadena de, asimismo es producto de la importante capacidad de almacenamiento con que se cuenta, lo que permite que Guatemala sea un país atractivo para la inversión en productos de combustible (P. 2).

1.3 Inicio de las empresas comercializadoras de combustibles en Guatemala

Guatemala.com (2020) explica que la llegada del primer automóvil al país surgió la necesidad de tener estaciones que brindaran combustible para que los carros pudieran movilizarse. Por dicha razón, se creó la primera gasolinera en Guatemala que pudiera proveer tal servicio a los guatemaltecos. Todo se remonta a los primeros años de la década de 1900, cuando llegó el primer carro a territorio guatemalteco. Con el paso de los años, la demanda de automotores incrementó. De igual manera que los avances tecnológicos pues estos carros ya estaban implementando el uso de gasolina.

No obstante, el obstáculo más grande al que se enfrentaba esta industria en el país era el de conseguir dicho combustible. Esto debido a que para obtenerlo debía importarse de otros países, porque eran muy pocos los que contaban con este servicio. Además, no todos estaban cerca de Guatemala. Por dicho motivo, en 1923 el señor Walter Frank Siebold tuvo la iniciativa de montar el primer expendio de gasolina en Guatemala. Este negocio se estableció en cercanías de la 18 calle de la Zona 1 de la ciudad capital.

Poco a poco, la década de los años treinta sirvió de arranque para la creación de otras estaciones de gasolina. Estos negocios se fueron inaugurando en distintos puntos del país. De igual modo, la compra y circulación de vehículos también aumentó porque ya era más fácil adquirir gasolina.

En la actualidad las empresas comercializadoras de combustible en Guatemala son entidades legales que se dedican a la venta y distribución de combustible a través de las estaciones de servicio en distintos puntos del país. Los beneficios indirectos se traducen en la activación de importantes industrias manufactureras y empresas de servicio de transporte terrestre, aéreo, navieros, portuarios, servicios bancarios, hoteleros, entre otros. Entre los beneficios directos que pueden resaltarse son la generación de divisas, generación de empleos y activación de la economía.

1.4 Antecedentes del presupuesto

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

1.5 Investigaciones sobre presupuestos operativos y financieros

Según Recinos, (2005) investigó sobre el “presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares, y llegó a la siguiente conclusión: La empresa estudiada tiene en la actualidad deficiencias financieras al no ejercer control en sus operaciones, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles 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.

Al no contar la empresa con un presupuesto elaborado no tiene una guía para su dirección ni meta que pueda alcanzar, por lo que no puede hacerse un estudio de sus transacciones reales para verificar su razonabilidad, motivo que hace indispensable la estructuración de su presupuesto a la vez que se deben implementar los sistemas de control que le permitan validar el resultado de sus operaciones o analizar los motivos por lo que debe realizar correcciones o ajustes en sus movimientos contables.

La creación y el cumplimiento de políticas presupuestarias ayudarán a la empresa a sostener las soluciones planteadas para que con el transcurso del tiempo no vuelva a la difícil situación atravesada por la carencia de instrumentos de control financiero necesarios para la ejecución de sus presupuestos y el cumplimiento de sus metas, así como para alcanzar los objetivos que se proponga.

Con el control presupuestario puesto en marcha, la empresa se encontrará en capacidad de realizar inversiones financieras por los excedentes de saldos de efectivo que se generan con su movimiento según el flujo de efectivo preparado en la estructura de su presupuesto, pues al ejercer el control correspondiente, no generará gastos superfluos y las erogaciones necesarias para su mantenimiento serán controladas, lo que le permitirá contar con mayor disponibilidad dineraria para invertir o ampliar su línea de productos.

Las utilidades netas que se pueden obtener al poner en marcha el control financiero por medio del presupuesto, son mucho mayores que las de los ejercicios anteriores, en los que la empresa estaba operando por inercia, por lo que su rentabilidad aumenta, su situación patrimonial mejora y el grado de endeudamiento disminuye en relación con el valor de la aportación y la estructura de su capital social”.

A su vez Fajardo, (2009) realizó una investigación sobre el “presupuesto financiero de una empresa industrial productora y distribuidora de cereales” en la cual llegó a las siguientes conclusiones: El Presupuesto es la herramienta indispensable de planeación, previsión y control, que establece claramente las metas y objetivos que persigue la compañía, enfocando todos los recursos y acciones para la consecución de los mismos, permitiendo además la evaluación del rendimiento de la organización.

Ejercer un adecuado control presupuestal en una empresa industrial productora de cereales permite realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas de la empresa que afectarán su funcionamiento positiva o negativamente, asignar responsabilidades, medir la productividad y los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.

La ausencia de un adecuado sistema presupuestal en una industria de cereales trae como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad comercial y productiva de la empresa, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la productividad y efectividad de las operaciones”.

Por aparte Rodríguez (2016) investigó sobre “el auditor como asesor en el diseño de un presupuesto financiero para una empresa distribuidora de combustible” y llegó a los siguientes resultados: en el presupuesto financiero elaborado para una empresa distribuidora de combustible que tiene como base el presupuesto operativo, las ventas de gasolina superior, regular y diésel, integran el rubro de mayor importancia debido a las variables que afectan los precios de mercado.

Obedeciendo a las variables que afectan el precio del mercado en los combustibles, las cuales se encuentran reguladas por entes internacionales y nacionales, las empresas distribuidoras de combustible no tienen como decisión propia aumentar el porcentaje de ganancia y donde es indispensable dar la mayor importancia a la cantidad de galones vendidos mensualmente.

Durante el trabajo de asesoría, en el desarrollo del presupuesto operativo para la empresa Mejor Estación, S.A., se determinó que la parte medular es la elaboración del presupuesto de ventas. Se basa en la relación que existe entre el aumento de galones vendidos y el aumento de la ganancia neta. Es decir, es posible maximizar las utilidades aumentando el volumen de ventas en galones anualmente, por esa razón se comprueba la hipótesis planteada al inicio de la investigación”.

Asimismo Batres (2014) investigó el tema “presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar y concluye con lo siguiente: de acuerdo al trabajo de tesis realizado, se comprobó que en la empresa analizada, al contar con presupuestos operativos y financieros en los diferentes procesos presupuestarios como son: elaboración, ejecución, control y evaluación, de manera adecuada y oportuna, evita el uso irracional de los recursos económicos, fuentes de financiamiento inoportunos, disminución de la productividad e ineffectividad de las operaciones.

Al comparar los resultados reales y proyectados, por medio del control presupuestal, en una empresa comercial, permite realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas, que afectaran el funcionamiento, positiva o negativamente, asignar responsabilidades, medir la productividad y los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.

La estructura de un presupuesto que permite una evaluación del desempeño respecto a lo planificado, debe estar asociada con los centros básicos de responsabilidad de la compañía. Es decir, la organización debe estar segmentado de acuerdo a la responsabilidad y autoridad de una posición sobre cada proceso del negocio y luego generársele el presupuesto específico a cada uno de ellos. La definición de períodos relativamente cortos para asignar resultados parciales esperados durante el año, permitirá un seguimiento que pueda oportunamente identificar desviaciones que deban ser corregidas”

De acuerdo a Velásquez (2018) en su tema el Contador Público y Auditor, como Gerente Financiero en el control presupuestario en una empresa refinadora de sal concluye que “El Contador Público y Auditor como gerente financiero está capacitado para realizar diagnósticos de ejecución presupuestaria en una empresa refinadora de sal; por lo tanto, analiza las políticas vigentes y determinado si estas están acorde a la situación actual de la empresa.

A través del control presupuestario se analiza las desviaciones a fin de tomar correcciones técnicas en aquellos rubros que demuestren la falta de control.

Con base al diagnóstico del control presupuestal de la empresa PROSAL, S.A., se identificaron variaciones significativas en los rubros de ventas, materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y gastos de distribución y ventas, en la ejecución presupuestaria, con una variación en la utilidad del ejercicio de Q. 2, 591,604.11”.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe de trabajo profesional de graduación relacionada con la administración del presupuesto operativo y financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustibles.

2.1 Análisis

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2018), define como la “Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición”.

2.2 Tipos de análisis

A continuación, se definirán los tipos de análisis.

2.2.1 Análisis estructural

Enciclopedia de conceptos (2018), “como su nombre lo indica, se enfoca en la estructura de lo analizado, es decir, de su área externa, tomando en cuenta los parámetros y medidas que condicionan el resultado” (p.1).

2.2.2 Análisis exhaustivo

Según la enciclopedia de conceptos (2018), “es la metodología de análisis que desmiembra o desglosa lo analizado para poder analizar por separado cada uno de sus componentes, tendiendo a lo mínimo, a la totalidad, hasta agotar las opciones disponibles” (p.1).

2.2.3 Análisis formal

De acuerdo a la enciclopedia de conceptos (2018), “se refiere a la revisión de la forma, del conjunto, más que del contenido y de lo particular” (p.1).

2.2.4 Análisis teórico o conceptual

También la enciclopedia de conceptos (2018), afirma que “como su nombre indica, análisis de los conceptos fundamentales o base, equivalente a un análisis teórico” (p.1).

2.2.5 Análisis experimental

Según la enciclopedia de conceptos (2018), afirma que “justo lo contrario al caso anterior: ver para creer. Un experimento no es más que la reproducción de un fenómeno natural en un laboratorio, bajo condiciones controladas” (p.1).

2.2.6 Análisis cuantitativo

La enciclopedia de conceptos (2018), señala a “aquel que toma en cuenta mayormente (o únicamente) la cantidad, la proporción, el volumen, etc.” (p.1).

2.2.7 Análisis cualitativo

La enciclopedia de conceptos (2018), menciona “aquel que toma en cuenta la calidad, no la cantidad, es decir, la naturaleza de las cosas, no su acumulación en categorías” (p.1).

2.2.8 Análisis financiero

“Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación, y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio” (Prieto, 2010, p.16).

2.3 Administración

Robbins et al. (2013) indican que “constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas” (p.6).

2.3.1 Importancia de la administración

Munch (2007), afirma lo siguiente: es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración (p.22).

2.3.2 Características de la administración

A continuación se definirán las características de la administración.

2.3.2.1 Universalidad

Munch (2007), indica que “es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada” (p.23).

2.3.2.2 Valor instrumental

Asimismo, Munch (2007), menciona que “su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo” (p.23).

2.3.2.3 Amplitud de ejercicio

Al igual Munch (2007), indica que “se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización” (p.23).

2.3.2.4 Especificidad

Según Munch (2007), dice “aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas” (p.23).

2.3.2.5 Multidisciplinaria

De acuerdo a Munch (2007), señala que se “utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas” (p.23).

2.3.2.6 Flexibilidad

Munch (2007), afirma que “Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican” (p.23).

2.4 Presupuesto

Según Burbano (2005), El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (p.9).

2.4.1 Control presupuestal

De acuerdo Muñiz, L (2009), define “el control presupuestal como la forma en que se va medir y evaluar la consecuencia de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para ir aplicando aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan” (p.127).

2.4.2 Elementos principales del presupuesto

A continuación se definirán los elementos principales del presupuesto.

2.4.2.1 Integrador

Asimismo, Fagilde (2009), “indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global” (p.12).

2.4.2.2 Coordinador

Según Fagilde, C (2009), dice que coordinador “significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía” (p.12).

2.4.2.3 Operaciones

Fagilde (2009), dice que “uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible” (p.12).

2.4.2.4 Recursos

También Fagilde (2009), menciona que no es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya; El Presupuesto de efectivo y el Presupuesto de adiciones de activo (p.12).

2.5 Clasificación de los presupuestos

En el siguiente apartado se encuentran definiciones conceptuales de la clasificación de los presupuestos.

2.5.1 Presupuestos rígidos

De acuerdo con Rincón (2011), afirma que son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio, este tiempo para ajustar un presupuesto, puede ser determinante en alguna negociación, lo cual puede ser aburridor y extenuante (p.11).

2.5.2 Presupuestos flexibles

Al igual Rincón (2011), indica que “es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso, por lo tanto, se puede ajustar a la necesidad del administrador de presentarse alguna posible negociación o desarrollo de un nuevo proyecto” (p.12).

2.5.3 Presupuesto a corto plazo

Fagilde (2009), dice que “son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias” (p.12).

2.5.4 Presupuesto a largo plazo

Fagilde (2009), comenta que “Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas” (p.12).

2.5.5 Presupuesto de operación

Constanza et al. (2012), indican que “se relacionan con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales (p.10)

Rivadeneira (2014), define “El presupuesto de operación es aquel que incluye la planeación de las actividades de la empresa para un periodo de tiempo que, en la mayoría de los casos, cubre un año” (p.23).

2.5.6 Presupuesto de ventas

Rincón (2011), indica que se “analiza los recursos que consume y produce de los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente” (p.12).

Es la parte más complicada del control presupuestario, donde influyen de todos factores positivos y negativos de la actividad comercial de la empresa, adicionalmente se deben considerar todas las políticas, pronósticos y planes tácticos de ventas.

Es la fase compleja del plan presupuestario, se deben de tomar en consideración todos los factores positivos y negativos relacionados con la actividad de la empresa. Una vez definidas las políticas de ventas de la empresa, puede iniciarse con la preparación del pronóstico de ventas y luego el plan táctico de ventas, que incluye tanto las unidades a vender, como el precio de venta.

El encargado y responsable de elaborar éste presupuesto es, idealmente el Gerente de ventas. Para determinar las ventas proyectadas se requiere conocer el pronóstico de ventas.

2.5.6.1 Pronostico de ventas

Rodríguez (2016, como se citó en Batres, 2014), explica que “los presupuestos operativos se originan con el de ventas, en cual consiste en estimar las unidades que se venderán en cada período proyectado según línea de productos.” (p.37)

Cárdenas y Nápoles (2008, como se citó en Batres, 2014), explican que “éste pronóstico de ventas se convierte en un plan o presupuesto de ventas, cuando la Dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignaciones de recursos y el firme propósito de dictar las medidas necesarias para alcanzar las metas de ventas”.

2.5.6.2 Método de criterio

Batres (2014), comenta que el método de criterio se aplica generalmente en empresas pequeñas, que, por su reducido volumen de ventas, hacen posible la utilización, básicamente del criterio de sus ejecutivos o vendedores, para determinar el pronóstico de ventas.

Para elaborarlo, los vendedores son instruidos y requeridos para formular, analíticamente, su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona, o línea de producto. Además, es necesario proveerlos con información pasada que les sirva de guía en la elaboración de éste presupuesto.

Entre las principales ventajas de éste método están: se utilizan las experiencias del personal relacionado directamente con el mercado, fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder por sus resultados, permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y período, facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de las variaciones.

Entre las principales desventajas de éste método están: los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de carácter de la objetividad necesaria, requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas, lo que podría ser costoso para la entidad, no se consideran otros factores externos que puedan generar variaciones significativas.

2.5.6.3 Método aritmético

Batres (2014), argumenta que el método aritmético “se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación” (P.39).

2.5.6.4 Método “Y” calculada

Este método según Batres (2014), consiste en aplicar la fórmula $yc=a+bx$ para ajustar la tendencia a una línea recta, en la cual cada una de las letras significa: a= Ventas del año base, b= Factor de acumulación y x= Año que se quiere determinar (partiendo de 0).

2.5.6.5 Método de mínimos cuadrados

Batres (2014), explica que el método de mínimos cuadrados “considera datos históricos para realizar una predicción del futuro de acuerdo a la tendencia observada en el pasado” (P.40).

Ecuaciones del método de mínimos cuadrados:

Simbología:

$$\sum y = \sum n (a) + \sum x (b) \quad \text{y} \quad \sum xy = \sum n (a) + \sum xy^2 (b)$$

Dónde:

y= Volumen de unidades a vender

n= Número de observaciones en el período

x=Períodos de tiempo

a=Pendiente

b=Constante

2.5.7 Presupuesto de producción

Asimismo, Rincón, (2011) indica que “este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos que apoyan a producción como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que ayudan a que los departamentos de fabricación funcionen adecuadamente” (p.12).

Los componentes del presupuesto de producción son:

- Determinación de unidades a producir.
- Presupuesto de materia prima.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- Costo unitario de producción.
- Valoración del inventario final de productos terminados.
- Estado de costo de producción y ventas.

2.5.8 Presupuesto de compras

Fagilde (2009), define que “es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos” (p.17).

Según Batres (2014) los principios del presupuesto de compras son los siguientes:

- Principio de provisión: Éste principio trata sobre la preparación de los medios con respecto a las acciones venideras, o lo que es lo mismo, adelantarse a los hechos antes de que ocurran.
- Principio de planeación: Se refiere a la planeación de todo proceso administrativo: ¿Qué comprar? ¿Cuánto comprar? ¿Cómo se compra? ¿Por qué comprar eso? y ¿A quién comprárselo?

- Principio de organización: Éste se refiere al orden que se deben tener en los procedimientos a llevar a cabo para la realización del trabajo.
- Principio de dirección: Aquí se trata el rol que desempeña éste presupuesto de compras, la importancia que tiene y la coordinación que debe manejarse.
- Principio de control: El seguimiento que se le hace a esta estimación y la evaluación para posibles ajustes, o ver que se puede dejar en el mismo.

Las funciones del presupuesto de compras son las siguientes:

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra.
- Pago de adquisiciones.
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó.

Los objetivos a considerarse para el presupuesto de compras son los siguientes:

- El objetivo principal de éste presupuesto, es el abastecimiento oportuno de mercancías para cubrir la demanda, nunca quedarse sin mercancía, ya que esto implicaría pérdidas.
- Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluirá el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen.
- Coordinadamente con lo anterior, evitar en lo posible, la sobre inversión en inventarios, derivado de las consecuencias que ello conlleva.

2.5.9 Presupuesto de costo de mano de obra

Rivadeneira, (2014) dice que “El presupuesto de costo de la mano de obra directa incluye los salarios pagados a los trabajadores que realizan operaciones productivas específicas, así como los gastos correspondientes a cargas sociales y otros relacionados con la misma.” (p.48).

2.5.10 Presupuesto financiero

Cárdenas y Nápoles (2008) definen como “una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de

créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa” (p.3).

La elaboración del presupuesto de operación de una empresa concluye con el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo proyectados. Estos tres estados representan la traducción, en términos financieros, de los fines, planes y políticas que va a desarrollar la administración durante el periodo cubierto por el presupuesto.

Los Tipos de presupuestos financieros son:

- Presupuesto de caja o tesorería.
- Estado de resultados presupuestados.
- Estado de situación Financiera.

2.5.10.1 Presupuesto de caja o tesorería

Según Fagilde, (2009) indica que tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente (p.18).

Batres (2014), explica que normalmente la preparación del presupuesto es responsabilidad del tesorero de la compañía. El presupuesto de caja se basa exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe trabajar muy cerca de los demás gerentes, cuyas decisiones pueden afectar de manera directa los flujos de efectivo.

Objetivos básicos del presupuesto de caja son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir, adecuadamente, los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento de flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.

- Analizar si las inversiones en títulos de valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión.

Propósitos del presupuesto de caja

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada período, como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficit de efectivo por períodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de la caja.

2.5.10.2 Estado de resultado presupuestado

Rivadeneira (2014), refleja el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de periodos de tiempo idénticos. Describe en forma compendiada las transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de una empresa.

Completados los presupuestos anteriormente descritos, es posible formular el presupuesto del estado de resultados proforma luego de calcular algunas cifras adicionales. Esto permitirá establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades (p.58).

2.5.10.3 Estado de situación financiera presupuestado

Rivadeneira (2014), lo define “como el estado que presenta la situación financiera de una empresa en una fecha futura” (p.60).

Rivadeneira (2014), explica el estado de situación financiera utiliza para mostrar el efecto de las operaciones planeadas de la firma sobre la situación financiera de la misma.

Además, es útil como medio para reunir las cifras presupuestadas con el fin de revisar su consistencia.

Básicamente existen dos procedimientos para proyectar el balance de situación. El primero y más formal es expresar los presupuestos en forma de asientos de diario y pasarlos a una hoja de trabajo para llegar así al balance general para el fin del periodo. Las cifras iniciales son las de los saldos reales o las de los saldos estimados del año anterior al de vigencia del presupuesto. El segundo procedimiento se basa en que el balance de situación puede estimarse con bastante precisión del conocimiento de las principales partidas del estado de resultados presupuestado, del presupuesto de caja y del presupuesto de inversiones de capital, sin ligar los estimados en un paso a paso con las ventas, las compras y los planes de fabricación. (p.61).

2.5.11 Presupuesto de erogaciones capitalizables

También Fagilde, (2009) comenta que “Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo” (p.18).

2.5.12 Presupuestos públicos

Rincón, (2011) indica que “son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos que desarrolla el Estado, para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país” (p.13).

2.5.13 Presupuestos privados

De igual forma Rincón, (2011) indica que “son los presupuestos que desarrolla las empresas privadas y la producción de utilidades podrá ser repartida entre los accionistas” (p.13).

2.5.14 Presupuesto de gastos de administración

Asimismo, Rincón, (2011) indica que “analiza los recursos que consume y produce los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería,

recurso humano, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa” (p.13).

2.6 Planeación estratégica

Según Ohmae (1982) la planificación estratégica “es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes” (p.92).

Es un proceso continuo cuyas alteraciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. Prepara a la dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

2.7 Planeación, ejecución y monitoreo y evaluación

A continuación, se incluyen las definiciones de planeación, ejecución y monitoreo y evaluación.

2.7.1 Planeación

La planeación es la acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados.

Como un proceso de toma de decisiones, la planeación está formada por varias etapas. En principio, hay que identificar el problema. Una vez hecho esto, se debe continuar con el desarrollo de alternativas, para seleccionar la alternativa más conveniente. Recién en ese entonces es posible comenzar con la ejecución efectiva del plan.

La planeación puede ser a corto, mediano o largo plazo; de acuerdo a su especificidad y frecuencia de uso, se habla de planeación específica, técnica o permanente; por último, al considerar su amplitud, puede dividirse entre planeación estratégica, táctica, operativa o normativa.

2.7.2 Ejecución

La ejecución presupuestaria registra los recursos efectivamente gastados, con montos de facturas o comprobantes de pago que constituyen obligación real y firme.

El indicador que señala el nivel porcentual que corresponde a la ejecución efectiva, real y registrada se le conoce como nivel de ejecución.

2.7.3 Monitoreo y evaluación

Asimismo, Cohen y Martínez (2009) explica que “el monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del proyecto, en las etapas de inversión u operación”.

Por su parte Cohen y Martínez (2009) indica que el monitoreo “se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo realizado con lo programado, algún estándar (promedio u óptimo) u otros programas o proyectos”.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

La evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales.

2.8 Informes de desempeño

Según Welchs et al (2005) indican que “estos informes son preparados sobre una base mensual y se ciñen a un formato estandarizado, de período en período. Tales informes se diseñan de manera que faciliten el control administrativo interno. Deben componerse de series seleccionadas de datos relativos a cada área o centro de responsabilidad”.

Básicamente informan sobre los resultados reales comparándolos con metas y planes presupuestales ya que dichos informes tienen como objeto precisar tanto el desempeño eficiente como el ineficiente.

2.8.1 Características de los informes de desempeño

Asimismo, Welchs et al (2005) establecen que los informes de desempeño deben cumplir con cuatro características:

- El desempeño es clasificado conforme a la responsabilidad asignada a cada persona. El informe es formulado de forma específica para cada usuario y su jefe inmediato, a fin de dar seguimiento a los resultados.
- Se designan los conceptos controlables y los que no lo son. Con el fin de medir de forma razonable y justa el desempeño del personal. Por ejemplo, a los coordinadores regionales no se les realiza ningún tipo de evaluación respecto a la asignación de costo indirecto, pues estos gastos no dependen directamente de su desempeño.
- Se formulan informes oportunos. Para que los reportes sean útiles a los usuarios se emiten dos reportes mensuales: uno provisional, conteniendo los registros a la primera quincena de mes y otro definitivo, que se presenta a finales de mes conteniendo los registros y la ejecución a la fecha de corte. En ambos casos, los reportes son enviados un día después del día de cierre a fin que sean oportunos en cuánto al tiempo de envío.
- Se concede importancia a la comparación de resultados reales con los resultados planificados. Los informes son consignados al responsable del presupuesto y a su supervisor, quienes revisan periódicamente los resultados obtenidos.

2.9 Balanced scorecard

El Balanced Scorecard -BSC- es una herramienta de evaluación que además de retroalimentar los indicadores financieros permiten comunicar a través de toda la institución la visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico.

Este sistema fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton y ha sido aplicado a diferentes organizaciones: lucrativas, no lucrativas, familiares o no familiares.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2005) explican que “uno de los propósitos fundamentales para decidir utilizar una herramienta como el BSC es combinar los indicadores financieros y programáticos de forma que permitan evaluar el desempeño, logrando un balance entre ambos.

Esta es una herramienta estratégica, que formulada adecuadamente cuenta con indicadores relacionados entre sí, abarcando la estrategia de la organización por medio de un mapa de enlaces causa-efecto. A diferencia de la mayoría de planes que tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área.

2.9.1 Clasificación de los indicadores

- Indicadores de cumplimiento. Grado de consecución de tareas o trabajos.
- Indicadores de evaluación. Ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia. Tiempo invertido en la consecución de una tarea.
- Indicadores de eficacia. Capacidad o acierto en la consecución de tareas.
- Indicadores de gestión. Permiten administrar un proceso de modo que las actividades sean coherentes con los objetivos estratégicos.

2.10 Sistema de alerta

Es un sistema que busca en alertar de forma temprana ante la ocurrencia de una amenaza. Entre los principales objetivos de un sistema de alerta se encuentran:

- Monitorear y dar seguimiento permanente a las unidades de análisis
- Emitir oportunamente avisos de recomendación y de alerta
- Sugerir medidas de prevención
- Facilitar la toma de decisiones
- Crear y fortalecer una estructura que permita la elaboración de planes de acción específicos

2.11 Herramientas técnicas de gestión administrativas para la toma de decisiones

Pilar (2011) expone: Tomar decisiones es una actividad tan cotidiana y tan antigua que pocas veces se detiene a reflexionar sobre ella. Cuando se tiene que decidir sobre situaciones futuras, desconocidas e inciertas, muchas veces se hace al azar y “que la suerte nos ayude”. Esa actitud que, si bien nos resulta muy familiar, no es más que poner el carro delante de los caballos.” (p.19)

Ventsel (1983) como se citó en Pilar (2011) expone: “El riesgo y la incertidumbre suelen estar presentes en todo acto de tomar decisiones, desde la asignación de recursos económicos, hasta en la elaboración de programas de prevención de una política de salud pública; desde sembrar algodón hasta en la elaboración de campañas publicitarias para vender prendas confeccionadas con su fibra.” (p.19)

2.11.1 La ciencia de las decisiones

Pilar (2011) expone: “La necesidad de tomar decisiones es tan antigua como la humanidad. Hasta cierto punto, en cualquier esfera práctica, las decisiones se toman sobre la base de la experiencia y del sentido común, sin efectuar cálculos especiales. Pero existen situaciones que requieren tomar decisiones muy importantes y que pueden afectar las vidas (o bienes) de muchas personas.

En esos casos, ¿sería admisible una decisión arbitraria o voluntarista? En realidad, ante casos así, también es posible escoger una decisión de forma intuitiva, con base en la experiencia previa y el sentido común, tal como sucede frecuentemente. Sin embargo, ¿no sería más razonable hacer algún tipo de cálculo matemático previo? Esos cálculos

podrían evitar largas y costosas búsquedas “a ciegas” de una buena solución (y la correspondiente decisión).

En ese contexto, el aporte de la Investigación de Operaciones es una ponderación matemática previa de las consecuencias futuras de las decisiones que podrían ser tomadas, lo que permitirá ahorrar tiempo, esfuerzos personales y materiales, y/o evitar errores graves, los que a veces pueden ser irreversibles.

Insistir en basarse en la experiencia previa puede ser muy audaz y, tal vez, una negligencia, pues siempre quedará la duda de si las decisiones anteriores fueron o no las mejores, o simplemente funcionaron bien (o no) por una cuestión fortuita.

La tecnología avanza tan rápido que es imposible adquirir la experiencia previa necesaria a ese ritmo, sin contar que, en la actualidad, es necesario tomar decisiones sobre actividades hasta el presente únicas en su género y que no tienen precedentes.

En esos casos la experiencia no tendrá posibilidades de aportar gran cosa y el sentido común hasta podría jugar una mala pasada y conducir a engaños si las decisiones no se apoyan en los debidos cálculos previos.” (P.35-36)

En contexto con el párrafo anterior de Pilar (2011) Las operaciones son todas aquellas actividades encaminadas a una finalidad. Es preciso mencionar que, una decisión puede ser óptima cuando los resultados de ésta es mejor que cualquiera de las otras decisiones factibles o criterios que se encuentran en comparación.

2.12 Empresa

Villareal, (2004) la define como “Empresa es la Unidad económica, productiva o de servicio, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (p.9).

2.12.1 Empresa mercantil

Artículo 655, Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República (1970), “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de

valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios (p.289).

2.12.2 Empresa comercializadora de combustibles

Son las entidades legales que se dedican a la venta y distribución de combustible a través de las estaciones de servicio en distintos puntos del país.

Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras autorizadas por el ente regulador, para ejercer las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados del petróleo.

2.12.3 Estación de servicio o gasolinera

Artículo 3, Ley de comercialización de hidrocarburos (2007), define a la estación de servicio como el “establecimiento que posee instalaciones y equipos en condiciones aptas para almacenar y expender principalmente combustibles derivados del petróleo, para uso automotriz, además, posee equipo para el acopio de aceites lubricantes usados”.

3. METODOLOGÍA

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe de trabajo profesional de graduación relacionada con la administración del presupuesto operativo y financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustibles.

3.1 Definición del problema

El problema del informe de trabajo profesional de graduación, radica en la dificultad que tienen las empresas comercializadoras de combustibles, al no utilizar una herramienta de control presupuestal que permita establecer una correcta proyección de los presupuestos operativos y financieros, derivado de lo expuestas que pueden estar por los cambios en los mercados internacionales, cuando el precio de los contratos de futuros por compra de combustibles son afectados por especulaciones, originados por rumores de guerras, recesiones económicas en los países productores de petróleo, guerras comerciales, catástrofes de índole climático y emergencias sanitarias. Este problema provoca, que la demanda de los clientes por adquirir combustibles sea inestable, afectando directamente los ingresos y costos presupuestados para un periodo.

3.1.1 Punto de vista

El tema del informe de trabajo profesional de graduación encaja dentro del programa de Maestría Administración Financiera en la sección cuatro: los presupuestos.

3.1.2 Delimitación del problema

A continuación, se delimita el problema.

3.1.3 Unidad de análisis

El informe de trabajo profesional de graduación se realizará en una empresa comercializadora de combustibles.

3.1.4 Período del informe de trabajo profesional de graduación

Del 01 de enero 2019 al 31 de diciembre 2019.

3.1.5 Ámbito geográfico

En el municipio de Guatemala.

3.2 Justificación

En la actualidad las especulaciones en los mercados financieros han tenido repercusiones fuertes sobre las empresas comercializadoras de combustibles en las proyecciones de sus ingresos y gastos. Frente a esto, existen oportunidades que las comercializadoras pueden realizar para mejorar el desempeño de sus negocios. De acuerdo a lo descrito anteriormente el informe de trabajo profesional de graduación busca una solución a la problemática.

Con el desarrollo del informe se pretende conocer sobre el análisis que el gerente financiero debe realizar al administrar el presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de combustibles en Guatemala, para maximizar los ingresos, optimización de costos y la obtención de resultados positivos que lleven a la organización a mantenerse como negocio en marcha.

Es de mucha relevancia que la empresa comercializadora de combustibles, tenga una correcta administración de los recursos financieros que posea para mantenerse competitivamente en el mercado o sector donde se desarrolla.

Debido a los constantes cambios económicos y financieros que afectan el comercializar productos derivados del petróleo, se hace necesario el uso de una herramienta de control en los presupuestos, que permita proyectar las operaciones a futuro con mayor claridad, con el objeto de conocer anticipadamente los aspectos, en donde se deberán centrar los esfuerzos de la organización, para lograr sus objetivos y prever con antelación las decisiones a tomar.

La herramienta es el control presupuestario que permite la planeación, organización, ejecución y control de todas las operaciones cuyo fin último es la generación de riqueza

o rentabilidad, reflejada al final en liquidez, que a su vez facilita el cumplimiento de los compromisos de tipo monetario previamente adquiridos.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del presente informe de trabajo profesional de graduación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.3.1 Objetivo general

Determinar la situación actual de la gestión administrativa de los presupuestos operativos y financieros en una empresa comercializadora de combustible a través de herramientas de control y seguimiento presupuestal, para una mejor toma de decisiones en la administración de los presupuestos.

3.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los presupuestos operativos y financieros proyectados a través de datos históricos reales recopilados de la empresa para el análisis de las desviaciones.
- Proponer herramientas administrativas y financieras a través de técnicas de seguimiento y control para la toma de decisiones en la administración de los presupuestos.
- Evaluar los resultados obtenidos comparando los presupuestos proyectados con la implementación de herramientas de control y seguimiento para una mejor gestión administrativa de los presupuestos.

3.4 Método científico

El método científico es el fundamento del presente informe de trabajo profesional de graduación relacionada con administración del presupuesto operativo y financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustibles el cual se realizará de acuerdo a las siguientes fases.

3.4.1 Fase indagadora

Esta se realizó con la recopilación de datos, ideas y evidencias que están relacionadas con la investigación utilizando el uso de fuentes primarias como: libros, tesis, revistas financieras, entre otras.

3.4.2 Fase descriptiva

Permitió realizar el análisis a través de la información recopilada aportando una ayuda para la comprobación de los objetivos propuestos previo a la investigación.

3.4.3 Fase demostrativa

Con esta fase se logró presentar, divulgar y afirmar sobre la discusión de resultados obtenidos de la investigación que ayudarán de base para futuras consultas.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en el informe de trabajo profesional de graduación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

La información que se seleccionó y organizó para la investigación fueron libros de texto, revistas, diccionarios, tesis y sitios de internet especializados. El proceso de investigación implicó la revisión de literatura para la extracción y recopilación de la información de interés para la construcción de los antecedentes y marco teórico. Las técnicas utilizadas para la revisión bibliográfica fueron: la lectura analítica, el resumen, el subrayado, entre otras.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo que se utilizaron fueron la base para las técnicas de recopilación, logrando obtener información cualitativa y cuantitativa. Los datos se

obtuvieron a través de distintos tipos de instrumentos de medición tales como la observación, entrevista, calculo, estados financieros históricos, entre otras.

Toda la información obtenida fue ordenada y clasificada para que sea comprensible y los resultados del informe de trabajo profesional de graduación se presentó utilizando tablas, gráficas y figuras, según anexos.

4. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

El presente capítulo presenta el desarrollo de un control presupuestal tomando de base los presupuestos operativos y financieros de una empresa comercializadora de combustibles, donde se presentan las etapas y procesos que conlleva la elaboración de cada presupuesto, las herramientas administrativas y financieras utilizadas y los resultados obtenidos del análisis de las desviaciones del control presupuestal.

4.1 Generalidades de la empresa comercializadora de combustibles

Comercializadora Don Petro Guatemala, S.A. Es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo, que brinda energía y eficiencia a los automotores de los guatemaltecos.

La misión de la comercializadora es ser una organización activa e innovadora, adaptable a las nuevas preferencias del mercado, que contribuya a crear valor a nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidades donde ejercemos nuestro negocio, generando lealtad, permanencia, bienestar y calidad de vida.

La visión de la comercializadora es ser líder en la generación de valor, a través de la comercialización de combustibles, para brindar un servicio de manera innovadora, responsable, amigable con el ambiente y ser un aliado estratégico para nuestros clientes.

Además, Don Petro Guatemala cuenta con 5 valores que son el fundamento de sus objetivos éticos y son la confianza, respeto, pasión, creatividad y enfoque de resultados.

La Comercializadora cuenta con principios básicos, que permiten crear una transparencia entre la organización y el colaborador, permitiendo conocer la forma de hacer negocios. Se fundamentan en la visión y valores, así como los parámetros dictados por la ley. Los principios básicos de Don Petro Guatemala, S.A., representan la cultura organizacional, y sirven de base para la creación y revisión de sus políticas y reglamentos.

La empresa Comercializadora Don Petro Guatemala S.A., se dedica exclusivamente a la venta de combustibles refinados, la cual es su principal fuente de ingresos por lo que, está sujeto a cambios del precio internacional y demanda de sus clientes.

Es una empresa confiable y segura que cuenta con 15 estaciones de servicio ubicadas en zonas estratégicas de la ciudad de Guatemala. Además, cuenta con el modelo de estación E2020, que es un formato amigable con el medio ambiente.

Para la comercializadora es muy importante que los clientes queden satisfechos de los servicios y productos que recibieron en cualquiera de las estaciones de servicio. Don Petro Guatemala, S.A. se preocupa por brindar una experiencia agradable a través de servicios agregados como limpieza de parabrisas del automóvil, revisión del nivel de aire y revisión del nivel de aceite del motor.

Adicionalmente la comercializadora se destaca por la operación en toda la cadena comercial, desde la importación, almacenaje, transporte y distribución, hasta la entrega final de los distintos productos a los clientes. La comercializadora se apoya con alianzas estratégicas suscritas con proveedores extranjeros, lo que le permite importar combustibles de calidad desde los Estados Unidos de América. Además, es importante la expansión en el portafolio de combustibles con la incorporación de aditivos que ayudan al rendimiento de los motores, lo cual permite obtener un mercado más selecto y variado.

El establecimiento denominado Don Petro Guatemala, S.A. es una empresa comercial que inicio operaciones mercantiles en el año 2010 en el departamento de Guatemala. La comercializadora se rige con las leyes tributarias establecidas en la República de Guatemala, asimismo es sujeta a la fiscalización de la Superintendencia de Administración Tributaria y a la inspección de la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Las gasolineras cuentan de cuatro a ocho bombas despachadoras de combustibles y tres tanques de almacenamiento, los cuales contienen los productos súper, regular y diésel. Según el tamaño del sitio de cada gasolinera, así será la capacidad del almacenamiento de cada tipo de combustible que oscila entre 3,000 galones hasta los 6,000 galones.

Las estaciones se encuentran debidamente señalizadas ante una emergencia de incendio o sismo, adicionalmente se tiene a la vista del público los precios de cada producto para los servicios de servicio completo y autoservicio. El personal que está a cargo de los servicios que ofrece la empresa está en constante capacitación y comprometido para otorgar un servicio de excelencia a los clientes que visitan las estaciones de servicio.

4.2 Situación actual de presupuestos operativos

Para cumplir con el objetivo de establecer la situación actual de los presupuestos operativos y financieros proyectados a través de datos históricos reales recopilados de la empresa para el análisis de las desviaciones.

Para este caso, se desarrolló presupuestos operativos y financieros, considerando los aspectos pasados y futuros que influyen en los resultados de estos.

Durante el proceso de recopilación de la información para el informe, se identificaron los siguientes supuestos que permitieron a la comercializadora Don Petro Guatemala, S.A., la elaboración y desarrollo de sus presupuestos operativos y financieros proyectados para el año 2019.

- Para el área de ventas se necesitó presupuestar las unidades para el año 2019 y se determinó la proyección de unidades de venta por medio del método de mínimos cuadrados.
- Los precios de venta para el año 2019 se le incrementarán un 3.5%, tomando de base el promedio del año 2018.
- Para las cuentas por cobra se estableció para el año 2019 la siguiente política: el 70% son ventas al contado, 25% al crédito a un plazo de 30 días y 5% al crédito a un plazo de 60 días.
- El pago a proveedores se estableció un 40% al contado y un 30% al crédito a un plazo de 30 días a proveedores locales y un 30% al crédito a un plazo de 15 días a proveedores extranjeros.
- Para los sueldos se estableció un 5% de incremento a partir del mes de enero de cada año.

- Las prestaciones laborales se calcularon sobre la base de la legislación guatemalteca: Para darle seguimiento al presupuesto y evaluar el desempeño de la organización, se ejecutará un control presupuestal, que comparará cifras proyectadas con las reales para determinar las desviaciones.

4.2.1 Presupuesto de ventas

Como se indicó en los supuestos para la elaboración de los presupuestos, para calcular la proyección de ventas se utilizó el modelo de mínimos cuadrados para pronosticar las unidades vendidas, para lo cual se considerarán los datos reales históricos de las ventas en unidades de los periodos 2016, 2017 y 2018. Los datos fueron proporcionados por Gerencia de Ventas, siendo los siguientes:

Tabla 1: Histórico de ventas reales y porcentuales por producto
Volumen en galones

Producto	2016	%	2017	%	2018	%
Súper	6,743,376	42.64%	6,937,629	42.60%	7,152,195	42.54%
Regular	2,458,118	15.54%	2,495,552	15.32%	2,559,540	15.22%
Diésel	6,612,335	41.81%	6,852,161	42.08%	7,100,685	42.23%
Total	15,813,829	100.00%	16,285,342	100.00%	16,812,420	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla 1 se visualiza el comportamiento de las ventas en galones para los últimos tres años indicados. Las cifras reflejan pequeños cambios en el comportamiento de la demanda de los clientes entre el año 2016 al año 2018. El producto que más se vende es el súper con un 42.59% promedio para los tres años, el diésel con un promedio 42.04% y el regular con 15.36%.

A continuación, se detalla el volumen de ventas reales:

**Tabla 2: Unidades vendidas
Volumen en galones**

Producto	2016	2017	2018
Súper	6,743,376	6,937,629	7,152,195
Regular	2,458,118	2,495,552	2,559,540
Diésel	6,612,335	6,852,161	7,100,685
Totales	15,813,829	16,285,342	16,812,420

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla 2 se detalla las ventas reales para los años 2016, 2017 y 2018. Se observó que la tendencia de las ventas es alcista en los últimos tres años, para el año 2017 las ventas aumentaron 471,513 galones equivalente a un 2.90%. Para el año 2018 se incrementó las ventas en 527,078 galones equivalentes a 3.14%, es decir que la variación entre el año 2017 y 2018 es de 55,565 galones un aumento del 10.54% de unidades vendidas de más.

4.2.1.1 Pronóstico de ventas por unidades

Para pronosticar las ventas del año 2019, se tomó las unidades reales vendidas de la comercializadora de combustibles para los años 2016, 2017 y 2018, que será base para calcular las ventas por medio del método de mínimos cuadrados, el procedimiento para el cálculo se encuentra desarrollado en el marco teórico.

**Tabla 3: Pronósticos de ventas en unidades anuales
Volumen en galones**

No.	Años	Unidades	Y	X	XY	X²
1	2016	15,813,829	15,813,829	0	0	0
2	2017	16,285,342	16,285,342	1	16,285,342	1
3	2018	16,812,420	16,812,420	2	33,624,840	4
4	2019	16,303,863	16,303,863	3	48,911,590	9

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Las ventas pronosticadas para el año 2019 presentaron una reducción del 3.02% equivalentes 508,557 galones, es decir, para el producto súper la disminución será de 207,795 galones, para el producto diésel será una baja de 245,625 galones y para el regular una reducción de 55,137 galones. Es lo mínimo que se espera vender.

4.2.1.2 Presupuesto de venta

El presupuesto proyectado para el año 2019 en valores monetarios, se calculó tomando de base la tabla 3 pronósticos de ventas en unidades anuales, por el precio de ventas promedio del año 2018 más el porcentaje de incremento establecido en los supuestos para elaboración de presupuesto.

Tabla 4: Presupuesto de ventas en valores

Cifras en quetzales

Producto	Galones	Precio	3.5%	Precio	Total	IVA 12%
Súper	6,944,400	20.31	0.71	21.02	130,336,775	15,640,413
Regular	2,504,403	19.53	0.68	20.21	45,199,000	5,423,880
Diésel	6,855,060	19.76	0.69	20.45	125,175,852	15,021,102
Total	16,303,864				300,711,628	36,085,395

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Según la tabla 4 las ventas calculadas ascienden a la cantidad de 300.71 millones de quetzales para cubrir el funcionamiento y operación de la comercializadora para el año 2019. Se consideró todos los factores internos y externos de la compañía que puedan afectar lo calculado y ajustar oportunamente el presupuesto si fuere necesario. El IVA asciende a 36.08 millones de quetzales que representa el precio de venta está sujeto a los cambios de los precios internacionales, dicho lo anterior, debe considerarse el efecto que tuvo en la estimación de los ingresos para el año 2019.

4.2.2 Presupuesto de cuentas por cobrar

Se determinó los valores de efectivo por cobrar por concepto de ventas al crédito en el período presupuestado. El saldo final de la cuenta por cobrar para el año 2018 asciende a la cantidad de 4,044 millones de quetzales que serán el saldo inicial para el año 2020, a continuación, se presenta en la siguiente tabla la integración.

Tabla 5: Integración de cuentas por cobrar saldo Inicial
Cifras en miles de quetzales

Mes	Ventas	30 Días	60 Días	90 Días	Total
		20%	10%	5%	
oct-18	1,416			71	71
nov-18	1,312		131	66	197
dic-18	1,316	263	132	66	461
Total	4,044				728

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

El saldo que integra la cuenta cobrar al 31 de diciembre 2018 asciende al valor de 728 mil quetzales, los cuales están integrados por 263 mil quetzales a un plazo de 30 días, 263 mil quetzales a un plazo de 60 días y por ultimo 203 mil quetzales a un plazo de 90 días. El saldo a 90 días es inicial para enero 2019, por lo que es necesario asegurarse que los clientes efectúen el pago en los primeros 15 días de enero 2019, para evitar que sea una cuenta incobrable. Por el tipo de actividad comercial, la empresa debe tener flujos constantes de efectivo.

Tabla 6: Presupuesto de cuentas por cobrar
Cifras en miles de quetzales

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ene	465											
Feb		382										
Mar			368									
Abr				362								
May					396							
Jun						466						
Jul							489					
Ago								395				
Sept									447			
Oct										410		
Nov											412	
Dic												381
Total	465	382	368	362	396	466	489	395	447	410	412	4,973

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla 6 se visualiza la proyección de las cuentas por cobrar para el año 2019 distribuido en los 12 meses del año. Se realizó un cambio en el plazo de la política de cobros para 30 días que se tenía en el año 2018, y se estableció que para el año 2019 el porcentaje de clientes a 30 días se aumentó a un 25% para tener una mejor recuperación de las ventas al crédito y contar con más efectivo. Adicionalmente se redujo el plazo de 60 días a un 5% y se eliminó el plazo de 90 días. Se proyecta que los meses que más ventas al crédito se tendrá son junio y julio, esto por el volumen de consumo que se proyecta.

4.2.3 Presupuesto de cuentas por pagar

La cuenta por pagar de Don Petro Guatemala, S.A., está integrada por proveedores locales y proveedores del exterior. Cada uno de los rubros se registra en su respectivo auxiliar contable para que sea fácil el análisis e interpretación de sus saldos al momento de conocer cuánto se le adeuda a cada proveedor.

Los plazos de los pagos para las cuentas por pagar para el año 2019, se encuentran indicados en las políticas contables.

Tabla 7: Integración de cuentas por pagar saldo Inicial
Cifras en miles de quetzales

Mes	Ventas	15 Días 30%	30 Días 30%	Total
oct-18	1,367	410	410	820
nov-18	1,266	380	380	759
dic-18	1,270	381	381	762
Total	3,903	1,171	1,171	2,342

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

El saldo que indica la tabla 7 se integró en la cuenta pagar al 31 de diciembre 2018 asciende a un valor de 2,342 millones de quetzales, los cuales se desglosaron de la siguiente forma 1,171 millones de quetzales a un plazo de 15 días y 1,171 millones de quetzales a un plazo de 30 días, los valores indicados anteriormente son la base para el saldo inicial del rubro para el año 2019.

Este saldo representó todos los créditos que la empresa tuvo para el desarrollo de su actividad económica en la ejecución de la programación de pagos y el saldo vigente para el siguiente periodo.

Tabla 8: Presupuesto de cuentas por pagar
Cifras en millones de quetzales

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ene	2											
Feb		6										
Mar			5									
Abr				6								
May					6							
Jun						8						
Jul							8					
Ago								6				
Sep									7			
Oct										7		
Nov											7	
Dic												6
Total	2	6	5	6	6	8	8	6	7	7	7	6

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla 8 se reflejó el cálculo de las cuentas por pagar para el año 2019, se observa que los meses de junio, julio y septiembre son los meses que más incremento la cuenta. El factor es porque en esos meses se proyecta más compró al crédito por la alta demanda de producto que requieren las estaciones de servicio.

4.2.4 Presupuesto de inventarios

Para el cálculo de inventarios proyectados finales, se toma de base el presupuesto de ventas proyectados indicado en la tabla 4, donde detalla el volumen de ventas requerido para el mes de diciembre del año 2019, multiplicando las existencias finales por el costo unitario se determina el inventario final en valores que posteriormente se traslada al Estado de Situación Financiera presupuestado de la comercializadora.

Tabla 9: Presupuesto de Inventario
Cifras en quetzales

Producto	Galones	IDP	IDP en Q	Costo / Galón	Monto
Súper	74,385	4.7	349,610	18.55	1,379,842
Regular	18,750	4.6	86,250	17.72	32,250
Diésel	74,385	1.3	96,701	17.64	1,312,151
Total	167,520		532,560		3,024,243

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

El volumen de galones para el rubro de inventarios para el año 2019, requirió un estimado de 167,520 para 15 estaciones de servicio, esto permitió tener disponible para cubrir la demanda de ventas para el mes de diciembre 2019. En el anexo dos se encontrará el saldo inicial de la cuenta de inventario y los ingresos al inventario trimestralmente.

4.2.5 Presupuesto de compras

Para el presupuesto de compras se tomó de base el volumen de venta de la tabla 4, para determinar las compras proyectadas y calcular el IDP. También se proyectó el impuesto al valor agregado que servirá para compensar el IVA débito generado en las ventas proyectadas.

Tabla 10: Presupuesto de compras anual
Cifras en quetzales

Producto	Galones	IDP	IDP en Q	Costo	Monto	IVA 12%
Súper	6,944,400	4.7	32,638,680	8.55	115,013,162	13,801,579
Regular	2,504,403	4.6	11,520,255	17.73	39,642,286	4,757,074
Diésel	6,855,060	1.3	8,911,579	17.64	107,956,267	12,954,752
Total	16,303,864		53,070,513		262,611,716	31,513,406

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Para el año 2019 se necesitó como mínimo 16.3 millones unidades para cubrir la demanda de combustibles de los clientes, los productos con más volumen para comprar son el súper y diésel, los precios proyectados se obtuvieron del promedio del año 2018 considerando un aumento del 3.5%. El IDP quedo proyectado por un valor de 53.07

millones de quetzales que se deben pagar al fisco, el impacto se verá reflejado al momento de pagar el impuesto e igual el IVA.

4.2.6 Presupuesto de costo de ventas

Para el presupuesto de costo de venta, se tomó de base el número de galones presupuestados mostrados en la tabla número 4, multiplicado por los respectivos precios de compra promedio para el año 2019.

Tabla 11: Presupuesto de costo de venta anual
Cifras en quetzales

Producto	Galones	IDP	IDP en Q	Precio	Monto	IVA 12%
Súper	6,944,400	4.7	32,638,680	18.55	115,016,623	13,801,995
Regular	2,504,403	4.6	11,520,255	17.72	39,623,237	4,754,788
Diésel	6,855,060	1.3	8,911,579	17.64	107,967,202	12,956,064
Total	16,303,864		53,070,513		262,607,063	31,512,847

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Para el cálculo de los costos de venta para el año 2019 se requirió un presupuesto de 262.6 millones de quetzales, donde el producto que mayor costo implicó es para el súper con 115.0 millones de quetzales, posteriormente el diésel con 107.9 millones y el regular con un menor presupuesto de 39.6 millones de quetzales.

4.2.7 Presupuestos de gastos de operación

Se calculó todos los gastos operativos de administración y ventas necesarios para desarrollar todas las actividades de la comercializadora Don Petro Guatemala, S.A. para el año 2019. El presupuesto de gastos de administración, incluyó los presupuestos de todos los departamentos que son apoyo en el área administrativa. También se tomó el presupuesto del departamento de ventas, que son rubros importantes para la preparación del estado de resultados presupuestado, y son elaborados tomando de base gastos contables reales de períodos anteriores, tendencias históricas contables, así como circunstancias o actividades específicas para el período presupuestado.

En la proyección de gastos de operación se tomaron todos los rubros que son esenciales a la actividad operativa de la comercializadora, esto permitió tener una visión más clara de cómo será el comportamiento de los gastos y tener una apertura a realizar cambios si fueren necesarios para desarrollar con eficiencia todos las actividades y proceso de la organización.

Tabla 12: Presupuesto de depreciaciones anuales
Cifras en quetzales

Descripción	Costo original	Depreciación 2018	Depreciación 2019	Acumulado
Equipo de computación	170,000	56,661	56,661	113,322
Equipo de estación	6,011,736	1,202,347	1,202,347	2,404,694
Vehículos	480,000	96,000	96,000	192,000
Inmuebles	22,500,000	1,125,000	1,125,000	2,250,000
Total			1,355,008	2,710,016

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

El cálculo de depreciaciones incluyó: el equipo de computación con una depreciación anual del 33.33% dentro del que detallan 20 computadoras con sus respectivos accesorios, tres impresoras y el software correspondiente.

El equipo de la estación de servicio se deprecia con una base del 20% según el decreto 10-2012 impuesto sobre la renta en el inciso de instalaciones no adheridas a los inmuebles, la cuenta incluyo 3 tanques con capacidad de 6 mil galones cada uno, bombas sumergibles, bomba de agua, sistema de agua y aire, varas medidoras, mangueras de repuesto y dispensadores para 15 estaciones de servicio. El rubro de vehículos se refiere a dos vehículos pick-up para uso de vendedores y 5 vehículos para supervisores de estación, el cual tiene una depreciación de 20% anual.

La Comercializadora Don Petro Guatemala, S.A. cuenta con 15 puntos de venta los cuales integran el rubro de edificios por un valor de Q22, 500,000.00 quetzales en su costo original con una depreciación acumulada para el año 2019 de Q11, 250,000.00 quetzales. El porcentaje para el cálculo de la depreciación es del 5% anualmente y para el año 2019 es de Q1, 125,000.00 quetzales los cuales se registran en el estado de situación financiera.

Tabla 13: Presupuesto de gastos anuales de ventas
Cifras en quetzales

Descripción			Valor en Q	Total
Sueldos de ventas	7	12	7,500	630,000
Bonificación Incentivo	7	12	250	21,000
Prestaciones laborales	7	42%	7,500	264,600
Gastos Generales de venta		12	8,000	96,000
Alquileres de ventas	1	12	5,000	60,000
Energía eléctrica	1	12	450	5,400
Agua potable	1	12	150	1,800
Total				1,078,800

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Los datos muestran los gastos de ventas detallados, que conforman el flujo de caja y forma parte del presupuesto del Estado de Resultados. Se detalló en cada renglón la forma de cálculo anual. Es importante mencionar para estos rubros no se considera ningún incremento o disminución y será flexible en el momento de la ejecución presupuestaria.

Tabla 14: Presupuesto de gastos anuales de administración
Cifras en quetzales

Descripción	Cantidad	Base	Valor Unitario	Total
Sueldos de Supervisores	15	12	13,000	2,340,000
Sueldo de Contador General	1	12	9,000	108,000
Sueldos de Asistentes Contables	5	12	5,000	300,000
Sueldos de Secretaria	1	12	5,500	66,000
Sueldos de Conserjes	15	12	3,000	540,000
Bonificación Incentivo	37	12	250	111,000
Prestaciones laborales	12	42%	35,500	1,408,680
Papelería y útiles	1	12	15,000	180,000
Alquileres de administración	1	12	6,500	78,000
Energía eléctrica	15	12	2,500	450,000
Agua potable	15	12	500	90,000
Total				5,671,680

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

La tabla anterior muestra los gastos de administración detallados por rubro en el cual no se considera ningún incremento o disminución y será flexible según lo ejecutado.

4.3 Elaboración de presupuestos financieros

A continuación, se desarrollará los presupuestos financieros más relevante para la comercializadora Don Petro Guatemala, S.A., considerando las políticas contables establecidas por la empresa.

4.3.1 Presupuesto de caja

Tabla 15: Presupuesto de caja
Cifras en millones de quetzales

Cuentas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingresos												
Ventas	23.0	22.2	22.0	24.0	28.2	29.5	23.8	27.1	24.8	24.9	23.0	23.2
Ctas x C	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4
Total	23.5	22.6	22.4	24.4	28.6	30.0	24.3	27.5	25.2	25.6	23.4	23.6
Egresos												
Compras	18.2	13.6	13.7	15.4	18.5	18.7	13.4	17.6	14.8	15.6	13.8	14.5
Ctas x P	2.3	6.2	5.9	5.9	6.4	7.5	7.9	6.4	7.2	6.6	6.7	6.1
Gto. Ad	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Gto. Vts	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Total	21.0	20.2	20.0	21.8	25.4	26.6	21.7	24.4	22.4	22.6	21.0	21.0
Flujo N	2.5	2.5	2.3	2.6	3.2	3.4	2.6	3.0	2.8	2.8	2.5	2.5

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Como se puede observar en el flujo neto se detalló los ingresos y egresos de efectivo mensual que tiene la empresa en donde se requirió los mejores flujos dinerarios para los meses de mayo, junio y julio 2019.

4.3.2 Estado del resultado presupuestado

A continuación, se presenta el Estado de Resultados proyectado para el año 2019.

Tabla 16: Estado del resultado Presupuestado
Comercializadora Petro Guatemala, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2019
Cifras en quetzales

Concepto	valor
(+) Ventas	300,711,628
(-) Costo de ventas	262,607,063
Margen bruto	38,104,565
(-) Gastos de Operación	
Gastos de Ventas	1,078,800
Gastos de Administración	5,671,680
Depreciaciones	2,710,016
Ganancia en operación antes de impuesto	28,644,069
(-) Impuesto sobre la renta	7,161,017
(-) Reserva Legal	1,432,203
Ganancia neta	20,050,848

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Los resultados proyectados que se reflejaron la tabla para el año 2019 son positivos con una ganancia neta estimada en 20,05 millones de quetzales que representa un 6.67% de las ventas. Esto significa que el volumen y tendencia de las ventas es el adecuado para generar una rentabilidad.

El costo de venta calculado para el siguiente año se encuentra en un 87% sobre los ingresos totales, esto considerando el costo promedio del año 2018, el cual puede estar sujeto a cambios considerando la dinámica de los precios internaciones del petróleo, que podrían alterar la estimación. El margen bruto se estimó en 12.67% sobre los ingresos, esto permitirá costear los gastos operacionales para el año 2019, en el cual se proyectó un incremento de los gastos por contratación de nuevo personal por apertura de nuevas estaciones de servicio

4.3.3 Estado de situación financiera presupuestado

En la siguiente tabla se detalla los rubros de activos presupuestados para el año 2019.

Tabla 17: Estado de Situación Financiera Presupuestado
Comercializadora Petro Guatemala, S.A.
Al 31 de diciembre 2019
Cifras en quetzales

Concepto	valor
Activos	
Activos corrientes	84,084,556
Caja y bancos	27,588,300
Cuentas por cobrar	401,500
Inventarios	3,024,243
Impuesto de Hidrocarburos (IDP)	53,070,513
Activos no corrientes	14,076,720
Inmuebles	22,500,000
Equipo de computación	170,000
Equipo de estación de servicio	6,011,736
Vehículos	480,000
Depreciaciones acumuladas	15,085,016
Suma del activo total	98,161,276

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla se presentó las cuentas de activos corrientes y no corrientes presupuestados para el año 2019, y se observó que la empresa tendrá un fuerte flujo de efectivo por un valor de 27, 588,300.00 quetzales, esto se obtiene por el giro de negocio que opera la Comercializadora Petro Guatemala, S.A., porque la mayoría de sus ventas se realizan al contado y tarjeta de crédito. Dicho lo anterior explica porque el rubro de cuentas por cobrar es bajo y no representativo.

El rubro de IDP se proyectó sobre el volumen de venta de unidades presupuestadas para el año 2019 detallado en la tabla 10. En los activos no corrientes los rubros más representativos son las cuentas de inmuebles y equipo de estación de servicios, los cuales son esenciales para generar rentabilidad para la comercializadora.

**Tabla 18: Estado de situación Financiera Presupuestado
Comercializadora Petro Guatemala, S.A.
Al 31 de diciembre 2019
Cifras en miles de quetzales**

Concepto	valor
Pasivos y patrimonio	
Pasivos corrientes	23,815,372
Cuentas por pagar	6,127,317
Anticipo de clientes	5,257,848
IVA por pagar	4,571,990
ISR por pagar	7,161,017
IGSS por pagar	697,200
Pasivos no corrientes	2,509,920
Prestaciones laborales por pagar	2,509,920
Patrimonio	71,835,984
Capital	27,000,000
Reserva Legal	2,257,848
Utilidades retenidas	22,527,287
Resultado del ejercicio	20,050,848
Suma de activo total	98,161,276

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla se reflejó todas las obligaciones proyectadas para el año 2019, la cuenta por pagar se estimó en 6.13 millones de quetzales para pago en enero 2020, derivado a que se cuenta con un crédito de pago de 30 días. En la cuenta de anticipo a clientes se proyectó con un saldo de 5.26 millones de quetzales por concepto de cupones, entregados a clientes que posteriormente disminuye conforme consume el saldo que tiene a favor. La cuenta de IVA por pagar para el siguiente año asciende al valor de 4.57 millones determinado en los presupuestos de ventas y compras.

El ISR por pagar se calculó del resultado del ejercicio proyectado en el cual asciende a una ganancia operacional antes de impuesto de 28.6 millones con una tasa porcentual del 25% según normativo aplicable para la Comercializadora, la cual asciende a 7.2 millones de quetzales. Para el rubro de utilidades retenidas se tiene planificado pagar dividendos en el año 2020 de acuerdo a disponibilidad de efectivo proyectado.

4.4 Herramientas administrativas y financieras para una mejor ejecución de los presupuestos

Para cumplir con el objetivo específico, proponer herramientas administrativas y financieras a través de técnicas de seguimiento y control para la toma de decisiones en la administración de los presupuestos, a continuación, se describen los siguientes:

4.4.1 Planificación estratégica de los presupuestos

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que sirve de guía para la elaboración de presupuestos proyectados, que permitirá orientar las directrices y medidas de actuación de la Comercializadora Petro Guatemala, S.A., como meta objetivo para prever algún inconveniente por desequilibrios presupuestales para el periodo de un año. Algunos de los elementos más relevantes que se deben de considerar en la planificación son:

Tabla 19: Elementos de planificación estratégica

No	Elementos	Conceptos
1	Misión de la organización	Descripción del propósito fundamental de la organización en la actualidad.
2	Visión de la organización	Definición de lo que se quiere alcanzar o ser en el futuro como organización.
3	Fijar objetivos a medio plazo	Enumerar todos los objetivos alcanzar a medio plazo.
4	Describir la iniciativas o planes de acción	Analizar las posibles iniciativas y determinar cuáles sirven para conseguir los objetivos.
5	Determinar indicadores y responsables	Confeccionar el detalle de indicadores que permitan ir comprobando que los objetivos previstos asignados a los responsables se van cumpliendo.
	Realizar el plan financiero	Valor las estrategias que sirven de base a la consecuencia de los objetivos

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Los elementos descritos son esenciales para la elaboración de presupuestos proyectados que permitan tener una visión clara hacia donde la comercializadora quiere llegar.

Adicionalmente se consideró los siguientes aspectos dentro de la planificación para los presupuestos proyectados.

- Presupuestos reales históricos y últimos indicadores.
- Distribución de los recursos de acuerdo a prioridades tomando como base los objetivos estratégicos de la comercializadora.
- Responsabilidad de las unidades del negocio para la ejecución de los recursos.

4.4.2 Control presupuestal

En la presente tabla se analiza las variaciones entre el presupuesto real y el presupuesto proyectado que refleja los aumentos y disminuciones en valores porcentual para cada rubro evaluado.

Tabla 20: Análisis de desviaciones del estado del resultado
Cifras en quetzales

Cuentas	Ejecución 2019	Presupuesto 2019	Desviaciones	%
Ventas	290,186,720	300,711,628	-10,524,908	3.63%
Costo de ventas	265,233,133	262,607,063	2,626,071	-0.99%
Gastos de ventas	1,116,558	1,078,800	37,758	-3.38%
Gto. de Admón.	5,955,264	5,671,680	283,584	-4.76%
Depreciaciones	2,710,016	2,710,016	0.	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla se observó las desviaciones que se generaron entre la ejecución real 2019 y el presupuesto proyectado 2019 para las cuentas de resultados. En las ventas se ve reflejado el aumento del 3.63% según lo estimado, esto significa que se buscó vender 10,52 millones de quetzales adicionales. Con el costo de ventas se observó un aumento en los costos de los combustibles en un 0.99% equivalente a 2,62 millones de quetzales para el año 2019 influenciado por el comportamiento de los precios del petróleo en el mercado de valores. Para los gastos de administración y ventas se proyectó un aumento

importante. Y para el rubro de depreciaciones no existe cambio alguno a no ser por cambios en la legislación.

Tabla 21: Análisis de desviaciones del estado de situación financiera
Cifras en quetzales

Cuentas	Ejecución 2019	Presupuesto 2019	Desviaciones	%
Caja y Bancos	26,760,651	27,588,300	-827,649	3.09%
Cuentas por cobrar	465,000	401,500	63,500	-13.66%
Inventarios	2,933,516	3,024,243	-90,727	3.09%
IDP Crédito	51,478,398	53,070,513	-1,592,115	3.09%
Inmuebles	22,500,000	22,500,000	0	0.00%
Equipo de computación	170,000	170,000	0	0.00%
Equipo de Estación	6,011,736	6,011,736	0	0.00%
Vehículos	480,000	480,000	0	0.00%
Depre acumuladas	-12,605,008	-15,085,016	2,480,008	19.67%
Cuentas por pagar	5,342,000	6,127,317	-785,317	14.70%
Anticipos de clientes	5,021,245	5,257,848	-236,603	4.71%
IVA por pagar	4,480,550	4,571,990	-91,440	2.04%
ISR por pagar	6,910,382	7,161,017	-250,636	3.63%
IGSS por pagar	697,200	697,200	0	0.00%
Prest. Lab. por pagar	2,509,920	2,509,920	0	0.00%
Capital	27,000,000	27,000,000	0	0.00%
Reserva Legal	1,382,076	2,257,848	-875,772	63.37%
Utilidades retenidas	25,501,851	22,527,287	2,974,564	-11.66%
Resultado del ejercicio	19,349,069	20,050,848	-701,780	3.63%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

En la tabla 21 se realizó el análisis de las desviaciones entre lo ejecutado comparado con el presupuesto proyectado para el año 2019, en el rubro de cuenta por cobrar se observó que disminuyó un 13.66% esto se debe, porque para el año 2019 cambió la política de recuperación de cartera. Para el rubro de cuentas por pagar aumento 14.70% porque se logró un acuerdo con los proveedores de extender el crédito de 15 días a un plazo de 30 días. En la cuenta de reserva legal se observa una desviación alta porque se proyectó vender un 3% más que en el año 2018.

4.4.3 Seguimiento y control presupuestal

El seguimiento y control presupuestal ayudó a la comercializadora analizar las causas o factores que incidieron en las desviaciones favorables y desfavorables para tomar decisiones oportunas.

Con este modelo de control para el presupuesto de ventas se consideraron los elementos de seguimiento y control presupuestal que permitieron corregir puntos débiles, tomar decisiones oportunas ante la competencia, optimizar los recursos y afrontar las novedades. Este esquema permitió a la Comercializadora tener un control con un panorama amplio para la toma de decisiones asertivas que ayuden a mejorar los indicadores, es decir, mejorar las desviaciones que sean muy significativas y que a mediano y largo plazo perjudiquen el desempeño de la organización.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con los controles y seguimientos que permitirán reconducir el presupuesto de ventas.

Tabla 22: Elementos de seguimiento y control presupuestal

No.	Elementos	Conceptos
1	ventas	Deficiencias o puntos de débiles en la red de estaciones Actuaciones de competencia Optimización de productos o servicios. Novedades en normativas o de los mercados
	Control	Control por ventas de periodos Control por región Control de ventas relacionadas

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Este tipo de esquemas de seguimiento y control puede realizar a cada rubro que muestre indicadores importantes que puedan contravenir con los objetivos trazados en la planificación presupuestal.

4.4.4 Informes de desempeño

Los presupuestos son los cálculos, exposición, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica. Es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general anual y en ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la organización. El Presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año.

Al ejecutarse cada uno de los presupuestos, muchas veces se incurren en déficit o superávit presupuestario. El impacto de estos resultados pueden ser favorables o no para la empresa, todo dependerá del rubro que se esté presupuestando y analizando por ejemplo, si se están proyectando las ventas, para que el resultado esperado sea favorable para la empresa, la ejecución real deberá ser superior a lo proyectado, si la ejecución real es menor a lo proyectado significa que algunos procesos, técnicas e indicadores no se realizaron con eficiencia, los cuales a fin de cuentas, repercuten directamente en los resultados.

Analizando otro rubro serían los costos de ventas, si el resultado de lo ejecutado es menor que lo presupuestado significa que la proyección se hizo con mucho acierto en cuanto a la realidad sin embargo, si el resultado de lo ejecutado es mayor que lo presupuestado, significa que la empresa no realizó bien los procesos, técnicas, o no se siguieron las instrucciones correctamente para el cumplimiento de los objetivos, cabe mencionar que, si los resultados no se corrigen a tiempo la empresa podría empezar a tener complicaciones financieramente.




Por lo anterior, es necesario implementar esta herramienta financiera denominado informes de desempeño el cual sirve para organizar y resumir la información recopilada, y presentar los resultados de cualquier análisis realizado comparando la línea base para la medición del desempeño. Estos consisten en documentos, papeles y presentaciones que brindan información, que ofrecen información ordenada y sintetizada sobre el comportamiento del trabajo, cuantificaciones y cálculos de la administración del valor ganado, así como el análisis del progreso y contexto del trabajo.

Este informe incluirá por lo menos, un encabezado, que incluya el nombre de la institución, el nombre del informe, el período a que corresponde, el nombre del presupuesto que se está analizando, el nombre del responsable del manejo de los fondos, y la moneda en que se desarrolla el informe. Otros aspectos que deberá contener dicho informe:

- Descripción de cuentas, anotando el código, así como el nombre de la cuenta o agrupación de cuentas que se está analizando.
- Presupuesto del período, de ingresos y de gastos.
- Ingresos y gastos reales, tanto mensuales como totales.
- Variaciones absoluta y relativa, muestra la diferencia entre el presupuesto y la ejecución real en cifras y en porcentajes.
- Saldo por ejecutar para finalizar la gestión en valores absolutos y relativos.
- Notas aclaratorias y comentarios relevantes relacionados con el informe.

Adicionalmente, todas las variaciones relevantes, se analizan por medio de un sistema de alerta temprana que compare la ejecución real contra el porcentaje ideal de avance del presupuesto. Las bases de medición se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 23: Sistema de alerta utilizado en los informes de desempeño

Color	Avance	Significado
	Óptimo	Si la ejecución tiene una variación de 0% al 5% +/- del ideal, se considerará que el nivel de avance es óptimo y marcha conforme a lo planificado.
	Aceptable	Si la ejecución tiene una variación del 6% al 10% +/-, y aunque el avance es aceptable, se considerará una indicio en cuánto a la desviación de los resultados esperados.
	Alerta	Si la ejecución tiene una variación 11% +/- en adelante del porcentaje ideal, se constituirá en una alerta de sobregiro o de no haber ejecutado los fondos eficientemente.

Fuente: Elaboración propia con base en información de recopilada

Como se puede apreciar en la tabla 23, esta herramienta servirá de guía o como un semáforo para el cumplimiento y eficiencia en la ejecución presupuestal, tomando como parámetros de medición tres rangos de variaciones, del 0% al 5%, del 6% al 10% y del 11% en adelante, además, para cada rango de variaciones se le asignó un color, verde, amarillo y rojo respectivamente. El verde significa que los gastos se están ejecutando de una manera más cercana a lo presupuestado por lo que, se podría decir que se está presupuestando eficientemente. Caso contrario el color rojo significa que los presupuestos para el periodo no se están ejecutando de manera eficientemente.

Como se mencionó con anterioridad, es necesario que esta herramienta sea monitoreada de preferencia quincenalmente con el fin de medir constantemente los presupuestos proyectados contra el proceso de ejecución presupuestaria que el personal a cargo desarrolla día con día.

Para esto se sugiere que, quincenalmente cada una de las personas designadas como responsables de la ejecución presupuestaria reciba un informe financiero físico o electrónico que les permita hacer un análisis de las ventas o costo de ventas que ha realizado comparándolos con el presupuesto que se ha planificado para el año.

4.4.5 Balanced scorecard

El –BSC- se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (propósito de la empresa), la visión (aspiración de la empresa), los valores centrales (creencias de la empresa), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI ya sean indicadores inductores o de resultado e iniciativas estratégicas. Estos son básicamente los proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos.

Es por eso que se consideró necesario hacer mención de esta otra herramienta útil, necesaria que servirá para complementar el uso de los informes de desempeño es el -BSC-. El Balance Scorecard es una herramienta de evaluación que permite construir y retroalimentar indicadores no financieros en términos de visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico. A continuación, se presenta la siguiente tabla que incluye

los indicadores de resultado construidos de forma conjunta haciendo énfasis al área de administración y finanzas quien es el responsable de realizar los presupuestos para la gestión 2019. El objeto principal de esta herramienta es medir el grado de avance en la consecución de las iniciativas estratégicas clave previstas.

Tabla 24: Indicadores más relevantes para la gestión 2019

Objetivos estratégicos e iniciativas clave	Indicadores
Compartiendo la Visión y Misión	
Objetivo 1. Lograr que el personal conozca la visión y misión	% de personal que ha internalizado la visión y misión
Objetivo 2. Lograr que los programas, proyectos, administración y finanzas intencionalmente se diseñen e implementen tomando en cuenta la visión y misión.	% de programas y proyectos diseñados No. de procesos administrativos financieros que han incorporado la visión y misión.
Alineación	
Objetivo 3. Lograr que la administración incorpore los sistemas de reclutamiento, contratación, inducción y evaluación de personal.	Sistema implementado por la Gerencia
Objetivo 4. Lograr que el personal utilice el portal de Petro Guatemala, S.A como un sistema de información interna.	% de personal que accede regularmente al portal de Petro Guatemala, S.A.
Objetivo 5. Intercambiar experiencias exitosas con otras transnacionales y multinacionales	Número de experiencias exitosas intercambiadas
Dando a conocer la historia	
Objetivo 6. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación integral.	Sistema de monitoreo y evaluación establecido
Objetivo 7. Compartir las historias de transformación de procesos en otras áreas	Número de historias compartidas
Fondos para las oficinas del país	
Objetivo 8. Fortalecer el financiamiento local	Incremento de financiamiento local
Fidelización de clientes	
Objetivo 9: Incrementar la relación de los clientes	Programa de fidelización de clientes
Objetivo 10: Aumentar la satisfacción de los clientes.	% de encuestas a clientes sobre la satisfacción de servicios recibidos por parte de Petro Guatemala, S.A.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada

La tabla 24 muestra los objetivos estratégicos, iniciativas clave e indicadores más relevantes consensuados construidos entre las distintas áreas de Comercializadora Petro Guatemala, S.A. divididos en cinco secciones donde se comparten 10 objetivos de misión, visión, alineación, historia, fondos, satisfacción y fidelización de los clientes.

4.4.6 Beneficio del uso de la herramienta

La principal ventaja en el uso de los informes de desempeño, así como del -BSC- como herramientas en la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades es que permite tener un sistema de medición que hace un balance entre indicadores financieros y no financieros, de resultados y de procesos, a corto y largo plazo; todos construidos entre las distintas áreas de Comercializadora Petro Guatemala, S.A. en forma consensuada. Esto evitará que un área sobresalga a costa de otras áreas de la organización, y contribuye a que todos caminen hacia la consecución de una misma visión, misión, objetivos y metas trazadas en el plan estratégico.

Hasta el momento, se han mencionado herramientas de gestión financieras (presupuesto, informes de desempeño) y no financieras (BSC), sin embargo, para implementarlas es importante desarrollar una apropiada planeación de actividades y se realice un monitoreo y evaluación oportuna de actividades tanto financieras como operativas.

El sistema de monitoreo y evaluación de operaciones en Comercializadora Petro, S.A. persigue dos objetivos. Primero, contar con un sistema de evaluación que refleje la realidad de los diferentes proyectos; y segundo, contar con información oportuna, eficiente y de fácil acceso para todos los usuarios.

4.5 Evaluación y discusión de resultados obtenidos del análisis de la administración de los presupuestos operativos y financieros de una empresa comercializadora de combustibles en Guatemala

Tras analizar los diferentes resultados obtenidos de la aplicación de herramientas administrativas, financieras, de control y seguimiento a los presupuestos operativos y financieros en una empresa comercializadora de combustibles, procede realizar una

discusión que sirvan para consolidar lo obtenido, al tiempo que suponga una futura línea de consulta a nuevas investigaciones

4.5.1 Discusión presupuestos operativos y financieros como herramienta

En este punto los presupuestos operativos y financieros como herramienta de control para la comercializadora Petro Guatemala, S.A. inician, en la planeación. A razón que marca la pauta del desempeño financiero. Es decir, si la empresa planifica para el año 2020 cuanto requiere de recursos para cumplir con sus obligaciones, para afrontar especulaciones en los precios del petróleo internacional, factor que puede incidir en la rentabilidad e invertir en nuevos puntos de venta (estaciones de servicio) para ampliar la cobertura y llegar a nuevos clientes, entonces, es necesario crear una contingencia que logre solventar dicha acción. En otras palabras, se anticipa lo que se va a gastar y se formula la estrategia para cubrir el gasto. Con esta acción se establecen controles que permitan visualizar el consumo como la provisión para tener una mejor gestión de los ingresos.

Los presupuestos operativos y financieros se tornan como una herramienta de control a razón de la comparativa que la Comercializadora de combustibles hace entre lo planificado y lo ejecutado. Al contrastar estas dos realidades se logra identificar lo asertivo de la proyección y la adhesión que hubo. Por lo que, en la medida en que exista una mejor planificación y un apego disciplinado, se optimizan los recursos, que es el fin máximo que la Comercializadora pretende en los presupuestos. Lograr extraer el mayor beneficio posible del recurso dinero, tomando decisiones de gasto que vayan acorde a lo planificado por la organización.

Al utilizar el presupuesto como herramienta de control, a razón de lo que implica realizar una planificación y asumir la disciplina de apegarse a ella, se resume en la decisión de tomar el control de las finanzas.

CONCLUSIONES

1. Con base en la situación actual de los presupuestos operativos y financieros de la Comercializadora Petro Guatemala, S.A. durante los doce meses del año 2019, se determinó una desviación global de Q7,577,495.43 quetzales favorables entre lo ejecutado y lo presupuestado para los rubros del Estado de Resultados, saldo que se integra de la siguiente forma: ventas Q10,524,908.06, costo de ventas Q2,626,070.63, gastos de venta Q-37,758.00, gastos de administración Q-283,584.00 y las depreciaciones no mostraron variación, esto significa que el 60% de las cuentas presupuestadas se ejecutaron eficientemente y el 40% tiene problemas de ejecución.
2. Conforme a los resultados obtenidos correspondientes a las variaciones significativas y materiales del Estado de Situación Financiera, se menciona las siguientes: el rubro de caja y bancos genero una desviación del 3.09% desfavorable equivalente a Q827,649 quetzales, el IDP crédito reflejo una variación de 3.09% favorable equivalente al Q1,592,115.39, las depreciaciones acumuladas con un 19.67% desfavorable, pero se debe a la baja de activos, el rubro de cuentas por pagar genero una desviación de 14.75% favorablemente equivalente a Q785,316.61 quetzales, el rubro de reserva legal con una variación de 63.37% equivalente a Q875,772.12 quetzales derivado de las ganancias reales obtenidas antes de impuesto que fueron menores a las presupuestadas y por último el rubro de utilidades retenidas muestra una desviación de Q2,974,563.51 equivalente a un 11.66%, es decir, que la desviación total fue de Q66,033.04.
3. Con base a los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta financiera del informe de desempeño, se determinó que el rubro de cuentas por cobrar reflejo una variación de 13.66%, según, el tablero del informe se ubica en el color amarillo, esto significa un avance aceptable, es decir, un indicio en cuanto a la desviación de los resultados que debe de revisarse, el rubro de depreciaciones acumuladas se encuentra en color rojo, esto significa alerta, porque el porcentaje de desviación

está en un 19.67% y está por arriba del indicador amarillo, y la cuenta de reserva legal que tiene un indicador de variación de 63.37% es una alerta roja para verificar porque tan alta la desviación.

4. En la comercializadora Petro Guatemala, S.A. se identificó que se debe mejorar la rentabilidad ejecutada comparada con la presupuestada, porque se obtuvo una desviación de Q701,779.69 quetzales equivalente a un 3.63 % de variación, es decir que no se alcanzó la meta trazada en sus proyecciones, por no contar con una herramienta de control presupuestal que le permitan ejercer análisis y seguimiento de tipo financiero, sobre las desviaciones, esto implica que no tenga dominio sobre su rendimiento.
5. Los precios de mercado en los combustibles se encuentran regulados por entes internacionales y nacionales, por ende las comercializadoras de combustibles no tienen como decisión propia aumentar el porcentaje de utilidad, es decir, que el volumen de galones vendidos es el determinante para obtener beneficios.
6. Al no implementar un control presupuestal en una comercializadora de combustibles que permita realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas de la empresa afectarán en la ejecución de sus presupuestos operativos y financieros.
7. El gerente financiero, debe contar con herramientas administrativas y financieras que permitan controlar los presupuestos operativos y financieros para un manejo de adecuado de las proyecciones de los ingresos y costos para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Un control presupuestal, que permita supervisar y controlar las desviaciones y conocer la evolución de los resultados reales frente a los proyectados, además, se utilice como una herramienta de medición que permita alcanzar los rendimientos y resultados esperados de acuerdo a los objetivos estratégicos planificados para la comercializadora de combustibles.
2. La implementación de herramientas administrativas y financieras que permitan a la comercializadora orientar las directrices y medidas de actuación para prevenir algún desequilibrio presupuestal.
3. Aplicación del sistema de alertas en informes de desempeño para analizar y explicar las desviaciones absolutas, entre lo real y presupuestado a razón de tomar las acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
4. Implementación de herramientas de gestión que contribuyen a medir el uso óptimo de los recursos a través de los informes de desempeño y el balanced scorecard, que permiten evaluar el grado de avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de la comercializadora.
5. Capacitar a los responsables o gerentes de áreas acerca de la elaboración ejecución, control, evaluación y análisis de los presupuestos, derivado a su importancia como herramienta financiera para la toma de decisiones.
6. Que el Maestro en Administración Financiera aplique los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Administración Financiera, utilizando la herramienta del control presupuestal desarrollado en el presente informe, que permita ser un complemento en la administración integral de los presupuestos operativos y financieros derivado a su importancia para optimizar la distribución de los recursos de la comercializadora.

BIBLIOGRAFÍA

Batres, A. (2014). *Presupuestos operativos y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar* (Tesis de licenciatura). Recuperada de http://bibliotecausac.edu.gt/tesis/03/03_4702.pdf.

Burbano, J. (2005) *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. (3a ed.). Bogotá. McGraw Hill Interamericana.

Cárdenas, R. y Nápoles (2008) *Presupuestos: Teoría y práctica* (2ª.ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Cohen, E. y Martínez, R. (2009) *Conceptos básicos de formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales*. Recuperado en www.sica.int.

Código de Comercio, Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70 (1970).

Constanza, M., Parra, R. y López, L. (2012). *Presupuestos*. Colombia. Pearson Educación.

Enciclopedia de Conceptos (2018). Tipos de análisis. Recuperado de <https://concepto.de/analisis-3/>.

Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Programa de Ciencias Sociales V.P.D.S. – Barinas.

Fajardo, H. (2009) *Presupuesto financiero de una empresa industrial productora y distribuidora de cereales*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3297.pdf.

Guatemala.com (9 de abril 2020). Re: *La primera gasolinera en Guatemala* (mensaje de un blog). Recuperado de <https://aprende.guatemala.com/historia/epocas-historicas/primera-gasolinera-guatemala/>.

Hernandez, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Kaffury, M. (1993). *Presupuestos y gerencia financiera*. (3a ed.). Bogotá: Giro Editores.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *The balanced scorecard. Measures that drive performance*. Traducción libre. Harvard Business.

Código de Comercio, Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70 (1970).

Münch, L. (2007) *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Muñiz, L. (2009) *Control presupuestario*. Barcelona. Profit Editorial S.L.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Book Co. Nueva York.

Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. Colombia. Fundación para la Educación Superior, Recuperada de: <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisisfinanciero.pdf>.

Real Academia de la Lengua Española (2018). *Diccionario de la Real Academia Lengua*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=2Vga9Gy>.

Recinos, G. (2005) *El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora cosméticos capilares* (Tesis de licenciatura). Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2763.pdf.

Rincón, C. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.

Rivadeneira, M. (2014) *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Editado Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso par [aeumed.net](http://www.eumed.net/librosgratis/2014/1376/index.htm) Recuperado <http://www.eumed.net/librosgratis/2014/1376/index.htm>.

Rodríguez, J. (2016). *El auditor como asesor en el diseño de un presupuesto financiero para una empresa distribuidora de combustible* (Tesis de pregrado). Recuperado http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5246.pdf.

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. (8ª.ed.). México, D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Villareal, F. (2004). *Costos y presupuestos*. Perú. Editorial Universidad Nacional Federico.

Welsch, Hilton, Gordon y Rivera. (2005) *Presupuestos. Planificación y control*. Traducción: Julián Vázquez. Sexta Edición. México. Editorial Pearson/Prentice Hall.



ANEXO 1

Entrevista

Dirigida a Gerente Financiero



El objetivo de la entrevista es recolectar información referente al tema de informe de trabajo profesional de graduación: Análisis de la administración del presupuesto operativo y financiero como herramienta de control en una empresa comercializadora de combustibles en el municipio de Guatemala, la información contenida en este informe de trabajo profesional de graduación será utilizada para fines académicos, resguardando la confidencialidad de la información, permitiendo su uso únicamente en la investigación que se está desarrollando como estudiante en la tesis de Maestría.

Empresa: _____ Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Cuál son los presupuestos operativos y financieros relevantes para una comercializadora de combustibles?
2. ¿Qué aspectos se deben considerar para la elaboración de los presupuestos de una empresa comercializadora de combustibles?
3. ¿Considera necesario la implementación de un control presupuestal en una comercializadora de combustibles?
4. ¿Qué tanto ha afectado la especulación de precios del petróleo internacionalmente en los presupuestos de una empresa distribuidora de combustibles?
5. ¿Cómo se debe abordar el comportamiento de los presupuestos proyectados durante una pandemia?
6. ¿Considera necesario ajustar los presupuestos durante un periodo fiscal cuando los ingresos tienen una tendencia a la baja?
7. ¿Qué factores considera importantes en el proceso de planificación de los presupuestos operativos y financieros de una distribuidora de combustibles?
8. ¿Considera que un cuadro de mando integral tiene relación con los presupuestos?
9. ¿Por qué cree que es necesario un check list de seguimiento y control de los presupuestos como una herramienta útil para un Gerente Financiero?

10. ¿Qué medidas se pueden optar cuando los presupuestos proyectados son sobrepasados por los reales al penúltimo trimestre de un ejercicio fiscal?

ANEXO 2

En el siguiente cuadro se detallará como está integrado el saldo inicial de inventarios para el año 2019.

Inventario saldo inicial Cifras en quetzales

Producto	Galones	IDP	IDP en Q	Costo * Galón	Monto
Súper	69,922	4.7	328,633	16.695	1,167,346
Regular	17,625	4.6	81,075	15.948	281,084
Diésel	69,922	1.3	90,898	15.876	1,110,080
Total	157,469		500,606		2,558,510

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Las compras proyectadas para el año 2019 se detallan en el siguiente cuadro a continuación de manera trimestral.

Presupuesto de compras trimestrales Cifras en quetzales

Producto	Galones	Ene- Abril	May - Ago	Sep - Oct
Súper	6,944,400	1,944,432	2,430,540	2,569,428
Regular	2,504,403	701,233	876,541	926,629
Diésel	6,855,060	1,919,417	2,399,271	2,536,372
Total	16,303,864	4,565,082	5,706,352	6,032,429

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Histórico de ventas reales y porcentuales por producto	36
Tabla 2: Unidades vendidas	37
Tabla 3: Pronósticos de ventas en unidades anuales	37
Tabla 4: Presupuesto de ventas en valores	38
Tabla 5: Integración de cuentas por cobrar saldo Inicial	39
Tabla 6: Presupuesto de cuentas por cobrar	39
Tabla 7: Integración de cuentas por pagar saldo Inicial	40
Tabla 8: Presupuesto de cuentas por pagar	41
Tabla 9: Presupuesto de Inventario	42
Tabla 10: Presupuesto de compras anual	42
Tabla 11: Presupuesto de costo de venta anual	43
Tabla 12: Presupuesto de depreciaciones anuales	44
Tabla 13: Presupuesto de gastos anuales de ventas	45
Tabla 14: Presupuesto de gastos anuales de administración	45
Tabla 15: Presupuesto de caja	46
Tabla 16: Estado del resultado Presupuestado	47
Tabla 17: Estado de Situación Financiera Presupuestado	48
Tabla 18: Estado de situación Financiera Presupuestado	49
Tabla 19: Elementos de planificación estratégica	50
Tabla 20: Análisis de desviaciones del estado del resultado	51
Tabla 21: Análisis de desviaciones del estado de situación financiera	52
Tabla 22: Elementos de seguimiento y control presupuestal	53

Tabla 23: Sistema de alerta utilizado en los informes de desempeño	55
Tabla 24: Indicadores más relevantes para la gestión 2019	57