

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



**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE  
UNA FERRETERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LICENCIADA SANDRA ELIZABETH CARRILLO CATALÁN**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

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



**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE  
UNA FERRETERÍA EN EL DEPARTAMENTO 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, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**Docente del curso:**

**LICENCIADA MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ**

**Autor:**

**LICENCIADA SANDRA ELIZABETH CARRILLO CATALÁN**

**GUATEMALA, 26 DE 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: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo Gracia Matzuy

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

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy

Evaluador: MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla

ACTA/EP No. **1120****ACTA No. MAF-E-002-2020**

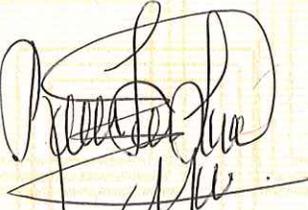
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 infrascriptos miembros del Jurado Examinador, 26 de septiembre de 2020, a las 14:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de Licenciada Sandra Elizabeth Carrillo Catalán, carné No. 199612624, 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 "Diseño y Elaboración de Presupuesto de Ingresos y Egresos de una Ferretería en el Departamento 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 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 28 de Septiembre al 2 de Octubre 2020.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 26 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador



MSc. Rosa Ferdinanda Solis Monroy  
Evaluador



MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla  
Evaluador



Licda. Sandra Elizabeth Carrillo Catalán  
Postulante



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

## **ADENDUM**

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que la estudiante Sandra Elizabeth Carrillo Catalán, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 5 de Octubre de 2020.

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

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Porque Él me concedió nacer y es el centro de mi vida; siempre me ha sostenido y ha concedido los anhelos de mi corazón.
- A MIS PADRES:** Por su amor, esfuerzo y dedicación he logrado alcanzar mis metas.
- A MI ESPOSO:** Por creer siempre en mí, por apoyarme. Soy bendecida porque me amaste.
- A MIS HIJOS:** Jeremy y Allan, por ser mi inspiración y la razón por la cual quiero esforzarme para ser su ejemplo.
- A MIS HERMANOS** Los amo con todo mi corazón; gracias porque siempre he contado con su apoyo.
- A MIS SOBRINOS** Mis segundos hijos; espero que mis logros los inspiren a querer alcanzar muchas metas en su vida.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme todos los conocimientos académicos y experiencias para obtener este nuevo título. Me llevo en mi corazón a profesores con un lindo don de enseñanza.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** A la tricentenaria Universidad de San Carlos, porque siempre mi anhelo fue ser profesional egresada de esta prestigiosa Universidad.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la industria ferretera.....	1
1.2 Antecedentes de empresas familiares.....	9
1.3 Antecedentes de presupuestos de ingresos y egresos.....	13
1.4 Presupuestos en las empresas privadas.....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 ¿Qué son los presupuestos?.....	17
2.1.1 Definición.....	17
2.1.2 Origen del presupuesto.....	18
2.1.3 Objetivos del presupuesto.....	19
2.1.4 Coordinación para la ejecución del plan.....	21
2.1.5 Fijación del período presupuestal.....	21
2.1.6 Control y aplicación.....	23
2.2 Clasificación de los presupuestos.....	23
2.2.1 Según la flexibilidad.....	23
2.2.2 Según el período que cubran.....	24
2.2.3 Según el campo de aplicación de la empresa.....	24

<b>2.2.4</b>	<b>Según el sector en el cual se utilicen.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Tipos de presupuestos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Presupuesto de operación.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>Presupuesto de ventas.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>Presupuesto de producción.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1.3</b>	<b>Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1.4</b>	<b>Presupuesto de mano de obra (PMO).....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1.5</b>	<b>Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1.6</b>	<b>Presupuesto de gastos de operación.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Presupuesto financiero.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4</b>	<b>Presupuesto formal versus presupuestos informales.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5</b>	<b>Presupuesto de ingresos y egresos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Definición de presupuesto de ingresos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Definición de presupuesto de egresos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6</b>	<b>¿Para qué se necesitan los presupuestos?.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7</b>	<b>Las ferreterías.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Definición.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Tipos de ferreterías.....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Productos que comercializan.....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.4</b>	<b>La industria de la construcción en Guatemala.....</b>	<b>32</b>

<b>2.7.5</b>	<b>Normativa legal para una empresa.....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.6</b>	<b>Empresas familiares .....</b>	<b>34</b>
<b>2.7.6.1</b>	<b>Definición.....</b>	<b>34</b>
<b>2.8</b>	<b>Indicadores financieros.....</b>	<b>37</b>
<b>2.8.1</b>	<b>Liquidez .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Solvencia .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Rentabilidad .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.4</b>	<b>Eficiencia .....</b>	<b>38</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición del problema .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Delimitación del Problema .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Objetivo general.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Método científico.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas de investigación aplicadas .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Técnicas de investigación documental.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Técnicas de investigación de campo .....</b>	<b>43</b>
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Situación actual .....</b>	<b>45</b>

4.1.1	Historia de Ferretería Ruby .....	45
4.1.2	Situación financiera actual.....	47
4.2	Planificación del presupuesto de ingresos y egresos.....	50
4.2.1	Análisis de estados financieros .....	50
4.2.2	Proyección de ingresos.....	59
4.2.3	Previsión de gastos .....	63
4.2.4	Integración por categoría del portafolio de productos.....	68
4.3	Control de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos .....	70
4.3.1	Diseñar sistema de ejecución presupuestaria .....	70
4.3.2	Procedimientos de control de presupuesto .....	72
4.4	Efectos financieros por falta de planificación presupuestaria .....	75
4.4.1	Análisis de indicadores financieros .....	75
4.4.2	Efecto financiero en la ejecución de los gastos .....	81
	CONCLUSIONES .....	82
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	84
	ANEXOS .....	89
	ÍNDICE DE TABLAS .....	92
	ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	93
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	94

<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
-------------------------------	-----------

## RESUMEN

En el departamento de Guatemala, las ferreterías se dedican a comercializar materiales de construcción y productos de ferretería para la ampliación, remodelación, construcción y mantenimiento de viviendas, hoteles, oficinas, edificios, entre otros. En los últimos años, este sector ha estado en constante crecimiento. Según Arturo Clark director de Ferretexpo (Gamero, 2019) la venta de materiales de construcción y productos ferreteros ha crecido en dos dígitos, lo cual se debe a dos factores muy importantes: el primero se origina en el deseo de las personas de pasar menos tiempo en el tráfico y compartir más con la familia. Por lo que pretenden acercarse más a sus trabajos buscando proyectos habitacionales céntricos y novedosos.

Derivado de lo anterior se está dando un auge en la construcción, con un crecimiento del 5% en 2019, según el boletín estadístico de la Cámara Guatemalteca de la Construcción. Es decir, se están dando dos nuevas modalidades de vivienda, la construcción de vivienda vertical y los proyectos habitacionales como Petápolis. El segundo factor de crecimiento del sector de construcción está relacionado directamente con el aumento de remesas familiares, que en el año 2019 fue histórico.

El problema financiero que se ha detectado en las ferreterías de la ciudad de Guatemala se origina porque este tipo de negocios no realizan una planificación presupuestaria, es decir, carecen de una proyección de sus ingresos y de una previsión de sus gastos. La falta de un diseño acorde a las necesidades de una ferretería para un presupuesto de ingresos y egresos trae como consecuencia varios problemas financieros que, al final, ocasionan que la rentabilidad de la empresa o negocio se vea afectada. Para dar solución a la problemática planteada acerca de falta de planificación del presupuesto, se propone el diseño de presupuesto de ingresos y egresos adecuado a la empresa.

Con la finalidad de optimizar recursos, en otras palabras, aumentar ingresos y reducir gastos, para hacer que las ferreterías del departamento de Guatemala sean más rentables y se conviertan en empresas modernas, productivas y altamente competitivas.

El informe se realizó con base en la aplicación del método científico, con un enfoque cuantitativo. Las fases se realizaron de la siguiente manera: La indagatoria, se realizó la recopilación de los datos, por medio de buscar, analizar, ordenar la información obtenida en documentos de texto, tesis, entre otros. En la fase demostrativa se realizó la conexión de los nuevos conocimientos obtenidos para aplicarla al planteamiento del problema objeto de estudio. En la fase expositiva se presentan los resultados obtenidos de una forma ordenada en el presente informe.

Los resultados más relevantes y principales conclusiones del presente informe de trabajo profesional de graduación demuestran la existencia de problemas en la rentabilidad de las ferreterías del sector siendo estos: la falta de planificación presupuestaria de ingresos y egresos trajo como consecuencia una ganancia en los años de 2017 a 2019 de solamente 2% y 1%. Esto representa un 8% de descenso con respecto a la ganancia de los años anteriores. En estos tres años se tuvo un costo de ventas promedio del 82%, con una ganancia bruta del 17%, compuesta de la siguiente forma: Gastos de operación 13, ISR 2% y ganancia 2%.

Al realizar la proyección de ventas con una tasa de crecimiento del 4% y previsión de gastos para los años 2020 a 2021 se lograría aumentar la ganancia neta sobre ventas a un 4%. Este resultado se obtendría si se cumplen las siguientes condiciones: Primera que el costo de ventas sea del 78%; segunda que los gastos representen hasta el 74% de la ganancia bruta. Además, para que se cumpla la ganancia del 4% se tiene que aplicar el diseño del sistema de ejecución presupuestaria y ejercer el debido control para que se pueda lograr el objetivo de hacer que las ferreterías en el departamento de Guatemala sean más rentables.

## INTRODUCCIÓN

El sector objeto de estudio en el presente trabajo profesional de graduación es el de las empresas que comercializan materiales de construcción y ferretería en general en el departamento de Guatemala. Estas son Empresas que se dedican a la venta y distribución de productos para la construcción, remodelación, ampliación y mantenimiento de viviendas, oficinas, industrias, edificios, hoteles, entre otros. La construcción en Guatemala ha tenido un crecimiento por la demanda u oferta de nuevas soluciones de vivienda, adaptadas a las necesidades de los clientes. Cabe mencionar que el aumento de las remesas familiares también ha influido de manera importante en dicho crecimiento.

El problema de interés general, que consiste en un diseño acorde a las necesidades de una ferretería para un presupuesto de ingresos y egresos que ha estado enfrentando el sector ferretero es el relativo al impacto financiero que ocasiona la falta de planificación presupuestaria de ingresos y egresos. Para el caso específico de este informe, la reducción de la rentabilidad neta del negocio.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en realizar un diseño y elaboración de presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería en el departamento de Guatemala. El presupuesto propuesto, si se planifica, elabora y ejecuta de una forma adecuada, dará a las empresas de dicho sector una mayor rentabilidad, haciéndolas más modernas, productivas y competitivas, pudiendo brindarles herramientas financieras de gestión ante la llegada de empresas multinacionales o internacionales especialistas en esta rama contra las cuales habrá que competir.

La justificación del presente trabajo se demuestra dada por la importancia del sector ferretero en Guatemala, ya que es un segmento de mercado que dinamiza la economía, y en un mercado actual globalizado, además de ser tan competitivo las

empresas necesitan todas las herramientas administrativas y financieras que estén a su alcance. En este sentido una herramienta de gestión financiera importante la constituye el hecho de contar con un presupuesto de ingresos y egresos adaptado a sus necesidades específicas. Entonces un presupuesto es una herramienta valiosa para el manejo adecuado de ingresos y egresos.

Las ferreterías comercializan muchas categorías de productos, por lo que se debe mantener un inventario de esa variedad de artículos; de ahí la importancia que la empresa tenga bien estructurados sus ingresos y egresos, para que pueda mantener un adecuado nivel de inventarios. Asimismo, se hace imprescindible contar en este sector económico con una herramienta financiera tan esencial y útil para poder competir en el futuro con empresas multinacionales e internacionales que se incorporan a la economía del país. Con dicha herramienta se podrá establecer una planificación presupuestaria adecuada para cada rubro de ingreso o gasto de las empresas ferreteras.

El objetivo general de este informe en relación directa con el problema principal, se plantea de la siguiente manera: Establecer un diseño acorde con las necesidades de una ferretería para implementar un presupuesto de ingresos y egresos, con base en el análisis de los estados de resultados, a efecto de que la empresa pueda ejecutar de una forma óptima sus recursos.

Los objetivos específicos que sirvieron de guía para el trabajo fueron los siguientes: Determinar la planificación presupuestaria, por cada rubro que integra el presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería, a través del análisis histórico de ingresos y egresos del 2017 al 2019 y así se logre disminuir los gastos. Diseñar un sistema adecuado para controlar la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de una ferretería, por medio de la realización de proyecciones de ventas y gastos de 2020 a 2021, para que esta mantenga sus ingresos y gastos dentro de los parámetros establecidos. Determinar los efectos financieros que representa la

falta de planificación presupuestaria de ingresos y egresos de una ferretería, mediante el análisis de indicadores financieros, para demostrar que la empresa puede aumentar sus ganancias.

El trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: el capítulo 1, antecedentes, que expone el marco referencial teórico y empírico del informe, datos estadísticos relevantes de la industria ferretera, de empresas familiares y de presupuestos. El capítulo 2, marco teórico, expone las teorías que contribuyen a la resolución del problema, es decir, que contiene la exposición y análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptos básicos fundamentales para sustentar el trabajo. El capítulo 3, metodología, contiene los criterios y procedimientos generales que guiaron el trabajo profesional de graduación.

El capítulo 4, Presenta la historia y situación actual de la ferretería objeto de estudio. Seguidamente, contiene un análisis de los estados financieros históricos de 2017 a 2019; además, una proyección de ingresos y una previsión de gastos para 2020 y 2021.

Posteriormente, se desarrolla el diseño de un sistema de ejecución presupuestaria y el establecimiento de los procedimientos necesarios para el control del presupuesto. También se incluye un análisis de indicadores financieros, para establecer el efecto que ha tenido la falta de planificación presupuestaria en la empresa.

Finalmente se contemplan las conclusiones y recomendaciones del presente informe de trabajo profesional de graduación.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes presentan un enfoque acerca del origen del trabajo profesional de graduación realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico relacionado con la implementación de un diseño y elaboración de presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería en el departamento de Guatemala.

En Guatemala, el 70.2% de la economía es informal, según un dato publicado por la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos en el año 2017 (ENEI). (Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2017). La OIT define a la economía informal como el “conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto”

Con el dato anterior se puede determinar que las empresas guatemaltecas, en su mayoría, no han migrado a la economía formal; en consecuencia, es muy probable que no practiquen en sus operaciones diarias una contabilidad completa, controles formales, y, por consiguiente, se deduce que como no cumplen con lo mínimo exigido por la legislación guatemalteca, menos estarán en condiciones de ejercer controles administrativos y financieros modernos que mejoren la gestión de sus recursos, es decir, sus operaciones son empíricas y rudimentarias. Dentro de los que se puede mencionar la adecuada planificación de sus ingresos y ejecución de egresos por medio de un presupuesto.

### **1.1 Antecedentes de la industria ferretera**

“Aunque no se tiene un origen claro, se estima que las “tiendas de herramientas” surgieron en el siglo XIX en Alemania, a partir de la fragmentación de aquellos negocios familiares que vendían “de todo” y que se hicieron más pequeños y específicos en cuanto a los productos que vendían, dándose así una mayor variedad de productos de cada tipo” (Vitrina ferretera, 2017).

Ferretería Shop (2017) menciona que: La historia detrás de las ferreterías es también la de negocios familiares que tuvieron que ir evolucionando conforme se presentaban avances en la humanidad. Así, cuando la corriente eléctrica formó parte de la vida cotidiana de las personas durante el siglo XIX, tuvieron que introducirse a estos negocios herramientas para reparar circuitos y tableros eléctricos domésticos.

“A comienzos del siglo XX el ferretero tradicional era aquel que realmente era un cacharrero o abarrotero, comerciante muy hábil que suplía las necesidades del barrio, diferentes a una tienda. Al llegar las multinacionales al país, se vio en la necesidad de especializarse, prepararse, y notó que era importante que sus hijos estudiaran carreras universitarias; empezó a darse cuenta de que no podía cumplir con todas las exigencias de las empresas e industrias si no separaba áreas” (Fierros, 2015).

Es también muy importante mencionar que este tipo de negocios “Hoy día están bien definidas: ferretería de materiales de construcción, ferretería pesada, ferretería liviana, ferretería de abarrotes o cacharrerías; y así funcionó bien por varias décadas, pero en los últimos 20 años –al llegar los grandes jugadores mundiales de hipermercados ferreteros como Homecenter, Servistar, Homemart o Easy–, donde se puede conseguir bajo un mismo techo, todo un surtido muy amplio, atractivo, bien presentado.(sic) Los ferreteros tuvieron que tener mucho más en cuenta todos aquellos valores agregados que hicieran que la balanza se inclinara hacia ellos y no desaparecieran como sucedió con muchos que no quisieron entender la globalización de nuestra economía” (Fierros, 2015).

Según Fierros (2015) recalca que: en la actualidad las ferreterías tienen en cuenta los siguientes factores: la atención personalizada, el servicio al cliente, el servicio postventa, las garantías sobre los productos, la respuesta oportuna a los reclamos de los clientes, entre otros; con la finalidad, de que este tipo de acciones beneficien al consumidor. Así fue como se establecieron, poco a poco, las ferreterías que se conocen al día de hoy, En

las cuales paso a paso se fueron incluyendo la variedad de categorías que en la actualidad conforman el portafolio de productos que comercializan.

“Entre las ferreterías más antiguas y grandes del mundo se pueden citar: en Colombia, la Ferretería Ujueta cuya visión comercial se describe a continuación: “La visión comercial de los fundadores inició con su primer establecimiento de comercio en Ocaña, Santander del Norte, para luego constituirse en la ciudad de Barranquilla a comienzos del siglo XX, exactamente el 24 de Julio de 1907; allí nació en la Calle del Comercio y luego se trasladó a la plaza Ujueta. Más tarde, por el año de (sic) 1937 se separó jurídicamente la sociedad de hermanos para establecerse como negocios independientes. En los años 70 se fortaleció su parte de importaciones para abrir varias sedes en las principales ciudades del país. Finalmente, en los años 90 se consolidó en Barranquilla por ser una ubicación estratégica para la importación de productos ferreteros” (Fierros, 2015).

“En la ciudad alemana de Friburgo se encuentra Luitpold Bauer, una ferretería fundada en 1925, gestionada ya por la cuarta generación, en la persona de Miro Lippmann. En este tiempo ha ido ampliando su oferta de producto, desde el bricolaje hasta la jardinería” (Ferretería y bricolaje, 2019).”

En el presente, el sector ferretero, como menciona Fierros (2015), incluye materiales de construcción y está conformado por diferentes categorías: obra gris, electricidad, grifería, químicos para la construcción, herramienta manual y eléctrica, seguridad industrial, cerrajería, tornillos y fijaciones, pinturas, acabados, pisos y sanitarios, construcción liviana, laminas perfiles, tubería y accesorios PVC y ducto., trefilados, abrasivos, soldadura, repuestos para bicicleta, fitting, tinacos tradicionales e industriales. Todos estos productos son útiles para cubrir cuatro grandes necesidades de los clientes: construcción, remodelación, ampliación y mantenimiento de casa, edificios, oficinas, entre otros.

En Guatemala, para esta industria se cuenta con la representación gremial de la Cámara Guatemalteca de la Construcción. “es la entidad representativa del sector Construcción de Guatemala a nivel nacional y regional. Es una asociación civil, apolítica y no lucrativa que, desde 1971, agremia a las empresas más importantes del sector construcción” (Cámara Guatemalteca de la Construcción, 2020).

Entre las ferreterías más antiguas de Guatemala están: Ferretería El Globo que “abrió sus puertas en el mercado guatemalteco por primera vez desde 1,910, con el fin de comercializar productos ferreteros importados de alta calidad a precios competitivos. Lo que nació como una idea revolucionaria en el mercado, se ha transformado en una tradición familiar de generación en generación, que aún después de 100 años de existencia sigue brindando una solución integral y servicio especializado a los hogares guatemaltecos” (Ferretería El Globo, 2020).

Asimismo, “Ferretería España inicia años atrás en un lejano 1919 cuando Don Alfredo Jurado registra su baratío (sic) ubicado en la 6ª. Avenida Norte No. 6 bajo el nombre de la Miscelánea, en el cual vendía productos alemanes y americanos, manteniéndose bajo ese nombre hasta 1946 cuando la crisis de la II guerra mundial lo hace tomar la decisión de vender el negocio a Don Julián Rodríguez persona de origen español quien cambia el nombre a Ferretería España y enfocando el negocio hacia este tipo de productos. Iniciando así la Historia de éxito del negocio creciendo con los años en esta misma ubicación hasta que en el año de (sic) 1976 debido al terremoto que azotó Guatemala deben mudarse a donde en aquel entonces funcionaba la bodega general del negocio siendo esta nueva ubicación la calzada Santa Lucía y 4ª. Calle esquina No. 42 donde permanece hasta la fecha.” (Ferretería España, 2020).

Existen, también, dos eventos importantes para este sector productivo en el país. Los cuales buscan promover el desarrollo de la construcción. Su estrategia es reunir productores, importadores de lado de la oferta con clientes potenciales, como propietarios de ferreterías, arquitectos, ingenieros, por parte de la demanda, con el objetivo de generar

negocios durante la feria y, luego, que se consolide una relación comercial. Entre estos eventos se pueden mencionar los siguientes:

“FerretExpo es una feria de negocios que, por la calidad y relevancia de sus exhibiciones, por su volumen de ventas y la visita de más de 8,000 compradores, impacta significativamente el mercado ferretero de Guatemala y sus países vecinos. Para el año 2020 se espera lograr en la feria un volumen de negocios superior a los US\$ 15 millones” (FerretExpo, 2020).

Esta feria tiene como sede el salón ExpoCenter de Tikal Futura, en donde se monta una estructura compuesta por paneles, en los cuales cada expositor da a conocer sus productos y servicios en un ambiente 100% ferretero.

“Construfer es la Feria Internacional de la Construcción, elegida por empresarios de la región y del mundo entero, como punto de encuentro para dar a conocer y encontrar innovación, tendencias y tecnologías del fabuloso mundo de la Construcción. Construfer espera la visita de más de 10 mil personas durante los 4 días de la feria. Y generar más de US\$250 millones de dólares en negocios” (Cámara Guatemalteca de la Construcción, 2020).

La industria de la construcción, siendo un motor importante, generador de empleo, solamente representa el 3.75% del Producto Interno Bruto (PIB) según datos del Banco de Guatemala (Banguat) del año 2018 (Banco de Guatemala, 2018). El Ministerio de Economía realizó un estudio en 2015, donde se determinó que en el sector construcción, donde se ubica el sector ferretero, había 20,885 empresas inscritas, esto representa, un 2.65% del total de empresas inscritas en Guatemala (Ministerio de Economía de Guatemala, 2015, p. 19).

Como parte del trabajo realizado, se obtuvo la siguiente información (ver anexo 1) acerca del sector productivo objeto de estudio: El sector ferretero en Guatemala es una industria

que tiene un impacto importante en la actividad económica del país. Al realizar el trabajo se observó que este sector ayuda a dinamizar la economía.

Por ejemplo, si un cliente compra material eléctrico en una ferretería, debe contratar un electricista para que realice las conexiones eléctricas necesarias. Este electricista compra herramienta, equipo de seguridad industrial para ejercer su oficio y/o profesión. Además, contrata a un ayudante que le apoye en el trabajo contratado. Estas dos personas van a la tienda de la localidad a comprar la refacción, van a la tortillería, al comedor, compran materiales eléctricos o ferreteros, entre otros.

La misma dinámica sucede con los plomeros, instaladores de piso, carpinteros, albañiles, maestros de obras, ingenieros, arquitectos, mecánicos, entre otros. Es un sector que al vender al consumidor final no termina la actividad económica en esa transacción (como se da por ejemplo en la compra-venta de un celular o un electrodoméstico); al contrario, empieza otro proceso productivo. En este nuevo proceso se beneficia a otros sectores, en su mayoría, informales, tiendas de barrio, tortillerías, comedores, contratación informal de personal por citar algunos.

### **Características y generalidades de las ferreterías de Guatemala**

Las ferreterías en Guatemala, tienen las siguientes características:

- Se trata en su mayoría de empresas informales, es decir, no están legalmente constituidas como una sociedad mercantil ni están inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Son empresas familiares.
- Las empresas son administradas/gerenciadas por los fundadores y/o familiares de éstos.
- En la mayoría de los casos no llevan un proceso administrativo formal.
- El personal es poco especializado.
- Llevan contabilidad de manera empírica, sin técnica y registro contable.

- No utilizan herramientas de gestión financiera, tales como un presupuesto de ingresos y egresos para cada período anual de operaciones.
- En su mayoría, no tienen contemplados programas de capacitación.
- En Guatemala existen fabricantes e importadores que tienen como canal de distribución las ferreterías locales.
- Inician con capital propio del fundador.
- La operación de las empresas se ejecuta con base en conocimiento empírico.
- No cuentan con planes ni programas de compensación y remuneración a sus colaboradores.
- La contratación del personal se realiza de manera informal.
- Carecen de análisis financieros, es más en la mayoría de casos ven la contabilidad como algo para pagar impuestos y no como una herramienta de gestión financiera.
- Contratos laborales en forma verbal.
- No ven la importancia de contratar seguros de vehículos, mercaderías, gastos médicos para el personal, entre otros.
- Controles de inventario inexistentes
- Falta de manuales administrativos de organización, de procedimientos y políticas.
- En su mayoría, no cuentan con herramientas automatizadas por medios de sistemas de software.
- Carecen de planes de sucesión para el cambio de mando de la dirección del negocio del fundador a la próxima generación.
- Inexistencia de Consejo Administrativo para toma de decisiones.
- No cuentan con protocolos de seguridad ocupacional y seguridad industrial.
- En la mayoría de los casos, realizan maniobras de carga y descarga de forma manual.
- Existen fábricas de block que elaboran el producto de manera artesanal y, por el bajo precio, es el de mayor demanda.
- En muy pocos casos cuentan con servicio de parqueo
- La mayoría no han invertido recursos (tiempo y dinero) en generar nuevos canales de distribución mediante el uso de la tecnología (internet, redes sociales).

Generalidades de una ferretería para clasificarla según los siguientes criterios de evaluación:

- Industria ferretera y su importancia.
- Clasificación de las ferreterías (tamaño del negocio, según su grupo objetivo).
- Cadenas de materiales de construcción y ferretería, ferreterías mayoristas, ferreterías minoristas o de venta al detalle.

Según la organización del negocio

- Por la organización del negocio: administrativo (organigrama, descripción de puestos), contable, legal (impuestos, ministerio trabajo, transporte), ventas.
- Formalmente planificadas: políticas internas del negocio.

De acuerdo con la infraestructura necesaria

- Oficinas administrativas.
- Bodegas, espacios para manejo de producto, montacargas y/o maquinaria para trasladar, cargar y descargar materiales.
- Vehículos de reparto a domicilio y vehículos para llevar productos a la ferretería.
- Sala de ventas y exhibición de productos.
- Sistemas (sistema de control de inventarios, clientes, líneas de productos, contable y ventas), tecnología (equipo, software, internet).

Conforme las líneas de productos a comercializar

- Materiales de construcción y productos de ferretería.
- Categorías de productos, Mix de productos, códigos de productos (SKUs).
- Rotación y manejo de inventarios.

Según la lista de servicios

- Despacho a domicilio.
- Parqueo.
- Asesoría para clientes, en temas de construcción y uso de productos.
- Ventas en línea, página de la ferretería.
- Financiamiento, a través de instituciones financieras o financiamiento propio
- Servicios de instalaciones o renta de equipos, fabricación de llaves, entre otros.
- Servicio postventa (reclamos, cambio de productos, seguimiento a compras de clientes).

De acuerdo con las ventas y mercadeo

- Publicidad en medios.
- Actividades de mercadeo en tienda.
- Departamento de ventas (vendedores de mostrador /vendedor especializado en sala de ventas / vendedores de calle).

## **1.2 Antecedentes de empresas familiares**

El sector ferretero en este país es un segmento económico donde históricamente predominan las empresas familiares.

“Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, ya que son el tipo de empresas predominantes en el mundo. Aunque se puede decir que su estudio como sistema nació con unos cuantos artículos independientes, publicados en las décadas de 1960 y 1970, que se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales. Aunque no se puede asegurar con exactitud que estos fueron los primeros estudios hechos a las empresas familiares, ya que las empresas familiares tienen más antigüedad en los sistemas económicos” (Rueda, 2003).

Beltetón, (2,014) realizó una encuesta en Guatemala con una muestra de 459 empresas, con un margen de error de 5.2%, el muestreo fue por conveniencia. Los resultados

arrojaron datos característicos de las empresas familiares en este país, los que son muy importantes ya que en Guatemala es sumamente difícil encontrar información acerca de las empresas porque, por cultura, no se quiere compartir datos estadísticos del sector (p.46)

Esta investigación realizada por Beltetón (2014) es de suma importancia ya que en Guatemala se carece de información específica en todos los sectores productivos, y siendo las empresas familiares un motor tan importantes en la economía del país, poder contar con información de primera mano que arroje datos relevantes para poder analizar la información y tener el conocimiento de la composición, etapa, tamaño, tiempo de funcionamiento de las empresas es información de suma importancia y trascendental.

“Muchas empresas familiares surgen porque hay restricciones para obtener créditos y los intereses son altos, así que el emprendedor obtiene un crédito de un familiar cercano, lo que origina un capital familiar. Otras surgen porque el emprendedor tiene una idea de negocio, la desarrolla e incorpora poco a poco a miembros de la familia por la cercanía, confianza y afecto. Además, la ausencia de oportunidades de empleo formal afecta de manera perceptible a los guatemaltecos por lo que muchos buscan en el emprendimiento familiar una fuente de generación de ingresos (GEM, 2013). Lo que al final las distinguirá como empresas familiares es que varios miembros de la familia estén involucrados en la gestión y control de la misma, y que además exista una vocación para la continuidad familiar” (Beltetón, 2014, p.45).

Los datos de la tabla 1 indican que en Guatemala el 52% de las empresas familiares llevan al menos, 10 años de haberse aperturado, y el 70% tiene de 1 a 5 trabajadores; es decir son microempresas. Lo cual apunta a que hay muchos retos que todavía deben enfrentar no solamente desde el punto de vista de gestión financiera, además, están en una posición de desventaja ante la inminente globalización.

Actualmente están ingresando empresas multinacionales o internacionales a Guatemala buscando oportunidad de mercado en el país en la rama de la construcción, donde tienen especialistas encargados de cada área de la empresa (administración, ventas, operaciones, logística, compras, finanzas), y esto pone en desventaja a las empresas nacionales dedicadas a la comercialización de producto ferretero (en su mayoría, empresas familiares). Las cuales se encuentran dentro del 38% de los datos de la tabla 1, que son empresas que se dedican al comercio.

En el caso de Guatemala, las empresas familiares, en su mayoría, son dirigidas y administradas por los fundadores, propietario o familiares cercanos. Con base en la tabla 1 se puede decir que el 95% de las empresas en Guatemala tiene un gerente general que es el principal accionista, familiar de accionista o familiar no accionista.

Además, se puede recalcar, con base de los datos de la tabla 1 que el 97% de las empresas encuestadas, los familiares ocupan puestos gerenciales. Con estos dos datos bastante elevados el cuestionamiento más importante es ¿Estas personas tienen la capacidad de liderazgo, los conocimientos técnicos de herramientas administrativas, de ventas, financieras entre otras, las habilidades blandas y duras para ocupar un cargo tan importante?

Son personas emprendedoras y muy trabajadoras, pero en muchos casos no poseen los conocimientos técnicos, profesionales ni especializados de las distintas áreas y fases que demanda la ejecución de un puesto gerencial en una empresa. Además de la situación ya planteada, también existe otro factor que es muy importante mencionar, y es la falta de planes de sucesión por parte de la mayoría de las empresas en este sector productivo. Como se podrá apreciar en la tabla 1, el 71% de las empresas familiares se encuentra en la primera generación.

A continuación se presentan los siguientes resultados, en la tabla 1, obtenidos a raíz de una encuesta a empresas familiares en el país:

**Tabla 1: Encuesta a empresas familiares en Guatemala**

Pregunta	%	Pregunta	%
¿Cuántos años tiene la empresa de funcionar?		¿Cuál es el sector productivo en que se encuentra la empresa?	
1-5 años	27%	Comercio	38%
6-10 años	25%	Servicios	30%
11-15 años	15%	Agropecuario	8%
16-20 años	12%	Industria	9%
21-30 años	13%	Construcción	6%
31 o más años	8%	Transporte	3%
		Otros	6%
¿Cuál es el número de trabajadores en la empresa?		¿Quién es el gerente general o similar de la empresa?	
1-5 trabajadores	70%	Principal accionista	51%
6-10 trabajadores	19%	Familiar accionista	41%
más de 10 trabajadores	11%	Familiar no accionista	3%
		No familiar no accionista	5%
¿Qué posiciones ocupan los miembros de la familia propietaria?		Si se considera el fundador como primera generación, ¿qué generación posee la empresa en la actualidad?	
Gerencia general	62%	Primera generación	71%
Gerencia administrativa	18%	Segunda generación	25%
Gerencia de ventas	7%	Tercera generación	3%
Gerencia financiera	6%	Cuarta generación	1%
Otros	7%		

Fuente: Recursosbiblio.url.edu.gt

En consecuencia, no tener una planificación de ingresos y gastos para la administración y ejecución de sus planes operativos, les impide controlar y mejorar la rentabilidad del negocio y por ende competir con empresas transnacionales que ingresan al país, constituye una desventaja. Las empresas presentan los siguientes problemas financieros típicos de una empresa familiar, Carencia de una rentabilidad estándar preestablecida, falta de análisis vertical y horizontal, análisis por medio de indicadores financieros entre otros.

### **1.3 Antecedentes de presupuestos de ingresos y egresos**

Desde la antigüedad se ha buscado la forma de planificar los ingresos es decir se ha tenido la idea de “presupuestar”. Del Río (2009) hace referencia a presupuesto en las culturas antiguas con estos dos ejemplos: Los egipcios, a.C., 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 (p.3)

Sin embargo “Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control” (Burbano & Ortiz, 1995, p. 2)

Los acontecimientos más importantes contemplados en la figura 2 según Burbano & Ortiz (2009) son: En 1820 Francia implementa los presupuestos en el sector gubernamental y los EEUU lo empiezan a practicar en 1821 como un método importante para controlar el gasto público. También menciona que la iniciativa privada observó los beneficios del presupuesto después de la Primera Guerra Mundial.

La figura 2 detalla los puntos más relevantes de la historia de los presupuestos, desde lo acontecido en Gran Bretaña a la fecha, ha evolucionado la técnica presupuestaria de la siguiente manera:

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
Fines de siglo XVIII	Inglaterra	El ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
<u>1820</u>	Francia y otros países europeos	Adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental.
<u>1821</u>	E.U.A.	Implantan un presupuesto rudimentario en el gobierno.
Después de la 1ª guerra mundial	Toda la industria	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.
<u>De 1912 a 1925</u>	E.U.A.	La iniciativa privada comienza a observar que se puede utilizar para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico aprobando se la Ley del Presupuesto Nacional. A partir de esta época se exportó de América a Europa.
<u>1930</u>	Ginebra, Suiza	El primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por 25 países, donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional
<u>1931</u>	México	Empresas de origen norteamericano, como La General Motors Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.
<u>1946</u>	E.U.A.	El Departamento de Marina, para 1948 presentó el presupuesto por Programas y Actividades.
Postguerra de la 2ª guerra mundial	E.U.A	La administración por áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre finalidad.
<u>1961</u>	E.U.A	El Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.
<u>1964</u>	E.U.A	El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.
<u>1965</u>	E.U.A	El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
<u>1970</u>	E.U.A	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero.

**Figura 1: Historia del presupuesto**

Fuente: El presupuesto. Cristóbal del Río González. Cenage Learning. Edición 10ª, 2009.

De esta forma ha evolucionado esta herramienta de gestión administrativa y financiera tan útil para todas las áreas del que hacer humano.

En el caso de Guatemala, en el sector público cada año el Congreso de la República emite un decreto denominado Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Para el año 2019 esta ley nace con el Decreto 25-2018, con un monto de ochenta y siete mil setecientos quince millones de quetzales. Este decreto que se constituye en una ley ordinaria en Guatemala, permite que el Ministerio de Finanzas Públicas realice su función de Administrador del Estado.

El Estado de Guatemala se fundamenta en la Constitución Política de la República, que contiene el espíritu de la organización y administración de este, de acuerdo con el Artículo 224. “División Administrativa. El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios” y “la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país” (Estrada, 2014, p.1).

El proceso presupuestario de Guatemala se divide en cuatro grandes fases: formulación, aprobación, ejecución y control. A lo largo del ciclo presupuestario intervienen diversos actores técnicos y políticos -respaldados por el marco legal correspondiente- con diferentes grados de participación a través de los organismos Ejecutivo y Legislativo (IBD).

#### **1.4 Presupuestos en las empresas privadas**

En el caso de las empresas privadas, cada una administra sus ingresos y egresos según los conocimientos y las necesidades de cada organización. En cuanto al sector ferretero, muchas empresas son administradas por sus fundadores, quienes, en su mayoría, no poseen conocimientos profesionales en temas financieros, y en especial de

presupuestos. Por lo tanto, no proyectan ingresos, ganancias y tampoco una ejecución de gasto planificado para optimizar uno de los recursos más valioso: su flujo de efectivo.

En un mercado actual globalizado y tan competitivo, las empresas necesitan todas las herramientas administrativas y financieras que estén a su alcance. Y una herramienta financiera importante es implementar una planificación de presupuesto de ingresos y egresos adecuada a sus necesidades.

Un presupuesto es una herramienta imprescindible para el manejo adecuado de ingresos y egresos. Las ferreterías comercializan muchas categorías de productos, por lo que se debe mantener un inventario de una variedad de artículos; por tal razón, es preciso que la empresa tenga bien estructurados sus ingresos y egresos, a fin de que pueda mantener un adecuado nivel de inventarios. Además, tener previstos sus costos recurrentes y planear los gastos de operación. Constituyéndose así en una herramienta de gestión financiera primordial para la consecución de los objetivos mercantiles de cada negocio.

Un gerente que elabora un presupuesto, también debe dar una explicación detallada acerca de cada rubro que lo conforma, a esto se le conoce como justificación presupuestaria, o una descripción del presupuesto para apoyar las salidas de efectivo.

El cual es un paso muy importante en el proceso de la ejecución del presupuesto ya que de esta forma se garantiza que este instrumento sea aplicado de la forma más adecuada y efectiva posible.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico expone las teorías científicas que contribuyen a la resolución del problema sobre el diseño y elaboración de presupuesto de ingresos y egresos como instrumento de gestión financiera para una ferretería en el Departamento de Guatemala.

### **2.1 ¿Qué son los presupuestos?**

Los presupuestos son instrumentos que coadyuvan a establecer cuáles son las áreas fuertes y débiles de una compañía.

#### **2.1.1 Definición**

“La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos. Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas” (Cárdenas, 2008, p. 2).

Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Según Shapiro (2020), “Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación hecha con fundamento sobre las necesidades” (p.4)

Por su parte, Cárdenas (2008), manifestó que “Los presupuestos determinan cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación

interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo” (p.2).

Existen muchas definiciones de “presupuesto”, pero en términos generales se puede definir como el plan anticipado, es decir: ¿Cómo se debe distribuir y ejecutar los gastos, según los ingresos que se obtengan?

El proceso presupuestario no implica sólo el cálculo de cifras. Se podría decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

El buen empresario debe planear, en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos, como sus operaciones, con el objeto de generar utilidades, las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa.

Le corresponde, además, establecer un adecuado control para determinar las variaciones, procurando fijar correctivos a efecto de evitar que en estimaciones se hagan cálculos desproporcionados.

Al hablar de previsiones, se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe de la empresa" para alcanzar los resultados propuestos.

### **2.1.2 Origen del presupuesto**

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios, a. C. hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de

escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Sin embargo, no fue sino hasta fines del Siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el Ministerio de Finanzas de Inglaterra a consideración del parlamento sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior; igualmente, un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación (Burbano & Ortiz, 1995, p. 2).

### **2.1.3 Objetivos del presupuesto**

Del Río menciona que: los objetivos del presupuesto son de prevención, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control. Es decir, comprenden o están en todas las etapas de los procesos administrativos de una empresa (p.5).

- **De prevención**

“Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades. Objetivo del presupuesto: tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del presupuesto” (Del Río, 2009, p.5).

- **De planeación**

“Cómo va a ser el camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos” (Del Río, 2009, p.5).

“El presupuesto, en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretende llevar a cabo, pero, desde luego, que la obtención de resultados razonables correctos dependerá de la información básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte

de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlos está el de las tendencias y de las correlaciones. Objetivo del presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos” (Del Río, 2009, p.5).

- **De organización**

“Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados. Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización. Podrán precisarse los departamentos, que indicarán las características de las unidades tales como Ventas, producción, compras finanzas, personal, entre otras. Ello de acuerdo con las necesidades específicas. Objetivo del presupuesto: que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la entidad” (Del Río, 2009, p. 5).

- **De coordinación o integración**

“Desarrollo, mantenimiento y consecución armoniosa de las actividades de la entidad, con el propósito de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. El influjo y característica coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que, para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la institución. Objetivo del presupuesto: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad” (Del Río, 2009, p. 6).

- **De dirección**

“Función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado. El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para

la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, entre otros. Objetivo del presupuesto: ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir y guiar a los subordinados” (Del Río, 2009, p. 6).

- **De control**

“Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o las desviaciones ocurridas. Objetivo del presupuesto: comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias” (Del Río, 2009, p.7).

#### **2.1.4 Coordinación para la ejecución del plan**

Del Río (2009) afirma que debe existir un equipo, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fechas; cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones. (p.9)

“De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas a este equipo del presupuesto, centralizándose en la programación de actividades; así, las fechas del calendario estarán referidas al momento en que este reciba o envíe algo” (Del Río, 2009, p.9)

#### **2.1.5 Fijación del período presupuestal**

“Otro de los requisitos que deberá tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o

inestabilidad de las operaciones de la empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. (sic.) Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal lo constituyen las características propias del renglón; por ejemplo, las inversiones de año y los financiamientos pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación”. (Del Ríó, 2009, p. 9)

La planificación presupuestaria es necesario que opere dentro de un mecanismo contable, para que sea puedan comprobar. Esto con la finalidad de compararlos con lo ejecutado, además determinar y analizar las posibles variaciones y desviaciones, y de esta forma corregirlas o sustentadas. Hay que realizar presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

Del Ríó (2009) señala que

“La elaboración de un buen presupuesto se puede resumir de la siguiente forma:

- Respaldo directivo.
- Supervisión, minuciosa y continua, en la realización, análisis y estudio de las desviaciones o variaciones.
- Dirección y vigilancia.
- Según la naturaleza de la empresa.
- Fijación del período presupuestal.
- Sincronización para la ejecución del plan o política.
- Manuales instructivos, conocimiento del criterio unificación, forma del manejo de objetivos.
- Exposición del plano o política.
- Sus objetivos, organización, necesidades y profundidades, su contenido y forma varían de una entidad a otra.
- Conocimiento de la empresa es la base” (p. 11).

### **2.1.6 Control y aplicación**

“Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables controles y realizar cambios en sus planes, en plazos relativamente breves; de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etcétera (sic)”. (Del Río, 2009, pp.13).

## **2.2 Clasificación de los presupuestos**

El cálculo anticipado de los ingresos y egresos de una actividad durante el transcurso de un período de tiempo determinado recibe el nombre de presupuesto y es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones. El presupuesto, en realidad, existen diferentes formas de llamarlo, que obedecen tan solo a características particulares del mismo.

Según Burbano & Ortiz (1995) clasifica los presupuestos así:

### **2.2.1 Según la flexibilidad**

“Presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados: reciben esta denominación en vista de que una vez efectuado el presupuesto no es posible realizar ningún ajuste o modificación sobre el mismo. En consecuencia, no se tiene en cuenta la conducta política, económica, demográfica, etc. (sic), del territorio donde la empresa tiene injerencia. Esta clase de presupuesto sirve para llevar a cabo un control de manera anticipada” (Burbano & Ortiz, 1995, p. 18).

“Presupuestos variables o flexibles: estos cuentan con la posibilidad de adaptación a las diversas cuestiones que se presenten una vez realizados. El presupuesto flexible permite visualizar los ingresos, gastos y costos, adaptados a la magnitud de operaciones comerciales” (Burbano & Ortiz, 1995, p. 18).

### **2.2.2 Según el período que cubran**

“Presupuestos a corto plazo: son aquellos ideados para solventar un período de operación determinado, pero no abarcan más de un año.

Presupuestos a largo plazo: contrariamente, los presupuestos a largo plazo son realizados con el fin de cubrir un período extenso de tiempo, y tienen en cuenta factores económicos tales como empleo, seguridad, infraestructura, entre otros” (Burbano & Ortiz, 1995, p.18).

### **2.2.3 Según el campo de aplicación de la empresa**

“Auxiliares: ofrecen las operaciones para cada área de una determinada organización, y se presentan de forma analítica.

Principales: incluyen los presupuestos auxiliares, y brindan información acerca de características importantes del conjunto de presupuestos de una empresa u organización” (Burbano & Ortiz, 1995, p.19).

### **2.2.4 Según el sector en el cual se utilicen**

“Públicos: son propios del Estado, el municipio o las empresas descentralizadas. En esta clase de presupuestos se calcula la cifra necesaria para cubrir las necesidades de tipo social y, a partir de allí, se realiza un modelo con el propósito de crear los ingresos suficientes.

Privados: inversamente a los públicos, en el presupuesto privado primero se calculan los ingresos y, a partir de esto, se realiza un planeamiento para su distribución” (Burbano & Ortiz, 1995, p. 19).

## **2.3 Tipos de presupuestos**

González (2002) menciona que: “el presupuesto maestro está integrado por dos áreas que son:

- El presupuesto de operación
- El presupuesto financiero”.

### **2.3.1 Presupuesto de operación**

“Es el que se utiliza para las actividades de producir, vender y administrar la organización, que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad” (González, 2020).

“Dichas actividades dan origen a los presupuestos de:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de requerimiento de materia prima.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos indirectos.
- Presupuesto de gastos de operación.
- Costos de ventas” (González, 2020).

“Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del Estado de Resultados presupuestado” (González, 2002).

### **2.3.1.1 Presupuesto de ventas**

“La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer que se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción o de requerimiento de compra. Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir” (González, 2002).

Según información recabada por medio de entrevista (ver anexo 1) Los componentes que se deben tomar en cuenta para las proyecciones a realizar:

- Productos que vende la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio

### **2.3.1.2 Presupuesto de producción**

“Una vez que ya se determinó el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción. Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo” (González, 2002).

“Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que se vende la organización, hay que considerar las siguientes variables:

- Ventas presupuestadas de cada línea.
- Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.
- Inventarios iniciales con que se cuente para cada línea” (González, 2002).

### **2.3.1.3 Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras**

“Una vez concluido el presupuesto de producción, se puede diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos” (González, 2002).

“Bajo condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas por producto, así como la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá” (González, 2002).

“El presupuesto de requerimientos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir, lo cual constituye el costo del material presupuestado” (González, 2002).

“En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc.) (sic) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación” (González, 2002).

### **2.3.1.4 Presupuesto de mano de obra (PMO)**

“Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada” (González, 2002).

“Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes” (González, 2002).

“Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar qué costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra

directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias” (González, 2002).

#### **2.3.1.5 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación**

“El presupuesto debe elaborarse con anticipación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que, al elaborar dicho presupuesto, se detecta perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad independiente al volumen de producción presupuestado” (González, 2002).

“Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación, debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable como en su parte fija y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos” (González, 2002).

#### **2.3.1.6 Presupuesto de gastos de operación**

“Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza” (González, 2002).

“Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades” (González, 2002).

“El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos” (González, 2002).

### **2.3.2 Presupuesto financiero**

“El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global” (González, 2002).

“Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación” (González, 2002).

“El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado” (González, 2002).

“El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa” (González, 2002)

Los presupuestos financieros se dividen en dos: Presupuesto financiero base (PFB) y presupuesto financiero operativo (PFO)

### **2.4 Presupuesto formal versus presupuestos informales**

Según Gordon (2005) existen seis razones para la formalización de las funciones de planificación y control:

- El proceso administrativo no puede realizarse con efectividad sin una planificación.
- En el proceso administrativo intervienen muchas personas, se debe tener un ambiente estable y consistente.

- Los objetivos, los planes y las metas, si no se consignan por escrito y en términos de los impactos financieros probables sobre la empresa, resultan ser ideas a medias y rumores de una a más personas sin ninguna comunicación.
- Para lograr una comunicación efectiva es esencial la formalización de objetivos, metas, políticas y procedimientos.
- La formalización exige el establecimiento y la observancia de fechas límite para los actos de toma de decisiones, de planificación y de control.
- La formalización constituye una base lógica para una flexibilidad racional, importante y congruente en la implantación de los procesos de planificación y control. (pp. 33-34)

Gordon (2005), toca un punto muy importante relativo a, que muchas veces la formalización puede hacer más daño que la informalidad, si no existen políticas claras que permitan flexibilizar los planes. Estos deben proporcionar las directrices básicas conforme a las cuales se toman las decisiones. Pero, a la vez, deben ser flexibles para poder realizarse.

## **2.5 Presupuesto de ingresos y egresos**

“El cálculo básico es el de los gastos e ingresos anuales que resultarían de llevar a la realidad el proyecto, datos que se pueden presentar tabulados en forma de una cuenta de dos columnas llamadas presupuesto estimativo de ingresos y gastos” (Caelum, 2002).

### **2.5.1 Definición de presupuesto de ingresos**

“Es el documento en donde se expresa la estimación de los ingresos que se espera obtener en un período determinado, con base en las fuentes de ingresos permitidas por ley” (Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla, 2016).

### **2.5.2 Definición de presupuesto de egresos**

“Es la asignación de recursos para las actividades de la entidad (...), necesaria” (Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla, 2016).

## 2.6 ¿Para qué se necesitan los presupuestos?

Según la Escuela de negocios de la Universidad de San Francisco, Quito (2014), los presupuestos se utilizan para la planificación y desarrollo de las distintas áreas de la empresa. Por ejemplo:

- El departamento de desarrollo organizacional podrá determinar el personal necesario para el cumplimiento de estas metas.
- El departamento de producción podrá desarrollar su plan de producción y requerimientos a proveedores basados en el presupuesto.

## 2.7 Las ferreterías

Según Pérez & María (2019) indican que la etimología de la palabra ferretería se deriva del latín y es fruto de la suma de varios componentes léxicos de dicha lengua:

- El sustantivo “ferro” que puede traducirse como “hierro”.
- El diminutivo “-ete”.
- El sufijo “-ería”, que se emplea para indicar “lugar donde venden o tienen”

Lo que significa que la palabra ferretería significa “lugar donde venden o tienen hierro”

### 2.7.1 Definición

De acuerdo con Pérez & María (2019): Se denomina ferretería a un local destinado a la venta de productos metálicos y de otro tipo que resultan útiles para el desarrollo de tareas de construcción, reparación y bricolaje.

Una ferretería es un establecimiento comercial donde se distribuye una variedad de productos necesarios para la remodelación, construcción, ampliación y mantenimiento de una casa, proyecto, edificio, entre otros.

### **2.7.2 Tipos de ferreterías**

Las ferreterías según su tamaño y los productos que comercializan se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Multinacionales e Internacionales.
- Cadenas.
- Ferretería grande.
- Ferretería mediana.
- Ferretería pequeña.

### **2.7.3 Productos que comercializan**

Las ferreterías manejan una diversidad de productos. Las líneas de productos que distribuyen al día de hoy, se dividen en las siguientes grandes categorías: cementos, agregados, hierro, block, tubería y accesorio PVC, perfiles, material eléctrico, grifería, químicos, pinturas, pisos, losa sanitaria, centro de color, tornillos y fijaciones, herramienta agrícola, manual y eléctrica, construcción liviana. El inventario de una ferretería mediana está constituido aproximadamente por 10,000 códigos de productos (SKUs).

### **2.7.4 La industria de la construcción en Guatemala**

La industria de la construcción, siendo un motor importante, generador de empleo, representa el 3.75% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos del Banco de Guatemala (Banguat) del año 2018 (Banco de Guatemala, 2018). El Ministerio de Economía realizó un estudio en 2015, donde se determinó que en el sector construcción, donde se ubica el sector ferretero, había 20,885 empresas inscritas esto es un 2.65% del total de empresas inscritas en Guatemala (Ministerio de Economía de Guatemala, 2015, p. 19).

### **2.7.5 Normativa legal para una empresa**

Las leyes que deben tomarse en cuenta al momento de constituir una empresa son las siguientes:

- Código de Comercio.
- Reglamento del Registro Mercantil.
- Arancel del Registro Mercantil.
- Código Civil.
- Ley de Timbre y Papel Especial para Protocolos.
- Reglamento de la Ley de Timbre Forense y Notarial.
- Código Tributario y sus Reformas.
- Ley de Actualización Tributaria.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo.

La sociedad anónima es una entidad jurídica que debe estar conformada por dos personas o más, que puede vender, comprar, adquirir derechos y obligaciones; la responsabilidad está limitada al monto de sus acciones. Las características de la sociedad anónima son:

- El capital está representado por acciones.
- Los accionistas o socios que la forman, frente a las obligaciones contraídas, tienen responsabilidad limitada.
- Tiene existencia ilimitada; la muerte o incapacidad de algunos de sus socios no implica la disolución de la sociedad.
- La razón social debe ser adecuada al objeto para el cual se ha constituido; no se designa con el nombre de los socios.

## **2.7.6 Empresas familiares**

### **2.7.6.1 Definición**

¿Qué es una empresa familiar? “El concepto de empresa familiar que está aceptado actualmente, la/s familias/s como propietaria/s de la mayoría de las acciones y siendo ellos los responsables del rumbo de la empresa, es un concepto amplio que abarca a empresas de todo tipo y tamaño” (Aragoneses, 2014, p. 10)

Existen varios enfoques para definir una empresa familiar. Trevinyo (2010) considera una empresa familiar cuando una o varias familias posean, por lo menos, 51% de las acciones de la empresa, de manera que tengan voz y voto al momento de tomar decisiones estratégicas (p.6).

Beltetón, (2,014) menciona que otros definen estas empresas como aquellas cuyos fundadores o sus familiares tengan la mayor participación, de al menos un 18%, además de la facultad de nombrar al gerente general (p.45).

### **2.7.6.2 Características importantes de una empresa familiar**

“En esa época, se consideraba que el sistema de la empresa familiar constaba de sólo dos subsistemas: la familia y el negocio (sic). En donde, estos dos subsistemas tenían sus reglas, valores y estructuras, que se referían a que los individuos que formaban parte del sistema de la empresa familiar tenían que cumplir obligaciones en los dos subsistemas. Este modelo tenía problemas para entenderse porque un miembro de este sistema tenía que cumplir con dos papeles, pero no se podían clasificar a miembros que sólo actuaran (sic) en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras personas, que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas” (Rueda, 2003).

“Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesores en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre

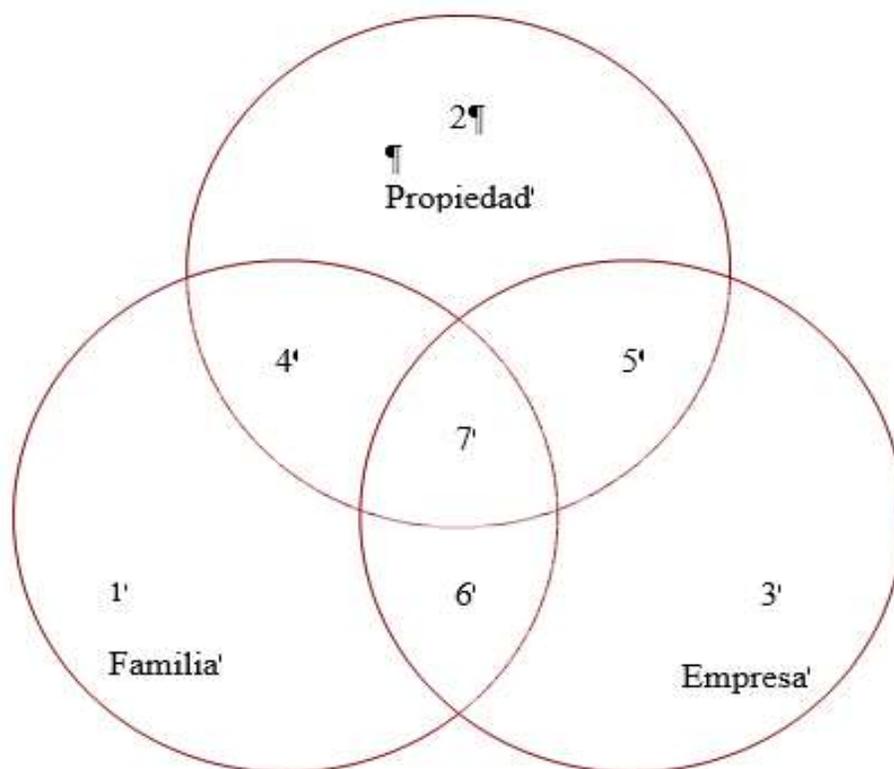
el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa” (Rueda, 2003).

“En la actualidad la esencia de este modelo todavía se conserva, sólo que se agregó otro subsistema para mejorar su entendimiento. De ese primer modelo de dos sistemas surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por los mismos profesores, en 1982” (Rueda, 2003).

“Este modelo del sistema de empresa familiar consiste en tres subsistemas sobrepuestos (como se ilustra en la figura 1), que son: la empresa, propiedad y familia. En donde todos, absolutamente todos, los miembros de la organización empresarial se encuentran en uno de los números que forman la figura completa” (Rueda, 2003).

La comprensión de estos tres roles es algo de suma importancia y gran parte del éxito de la empresa con estas características. Consiste en que todos los miembros de la familia, puedan comprender que es parte de la dinámica empresarial de una empresa familiar el correcto enfoque que cada integrante de los diferentes roles que ocupe en la familia y/o empresa.

Rueda (2003) denomina lo denomina como “modelo de tres círculos de la empresa familiar” que se presenta y se explica a continuación:



**Figura 2: Modelo de tres círculos**

Fuente: Rueda, 2003.

Rueda (2003) nos describe la forma en que funciona: “El primer subsistema de la familia se encuentra a la izquierda de la figura y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella surgen. El segundo subsistema, la propiedad, se encuentra al centro de la figura y en la parte de arriba, está integrado por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o también interesados en la empresa. Y, por último, el tercer subsistema, la empresa, se encuentra a la derecha de la figura y está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que realizan. Presentados con los números uno, dos y tres respectivamente, considerados también como sectores externos, puesto que los miembros que conformen estos sectores pertenecerán sólo a un sector”.

“Como por ejemplo en el sector uno se encuentra un miembro de la familia que no es ni empleado ni propietario de la empresa. En el sector dos se encuentran los miembros que

tienen interés en la empresa o son propietarios, pero no son miembros de la familia, ni tampoco empleados. Y, por último, en el sector tres se encuentran los empleados de la empresa que no son miembros de la familia, ni tampoco son socios” (Rueda, 2003).

“Los sectores con los números cuatro, cinco, seis y siete, se encuentran en la parte sobrepuesta de los círculos, en otras palabras, que caen dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. A estos sectores se les llaman sectores internos y en ellos se encontrarán miembros que tengan más de un nexo en la organización. Por ejemplo, en el sector cuatro se encuentran los propietarios o interesados en la empresa, que son miembros de la familia, pero no son empleados de la empresa” (Rueda, 2003).

“En el sector cinco se encuentran los propietarios o interesados en la empresa, que son empleados en la empresa, pero que no pertenecen a la familia. En el sector seis se encuentran miembros de la familia que son empleados en la empresa, pero que no son propietarios de la empresa. Y por último el sector siete, que es el único que se encuentra dentro de los tres círculos, está integrado por miembros que son propietarios de la empresa, están empleados en ella y son miembros de la familia, todo a la misma vez. Cada miembro del sistema organizacional ocupa un solo puesto en el modelo” (Rueda, 2003).

“Este sistema sirve como herramienta para entender los papeles que juegan los miembros de la organización y además la fuente de los conflictos que pudieran surgir” (Rueda, 2003).

## **2.8 Indicadores financieros**

Para Beltrán (1999) un indicador financiero es un índice estadístico que muestra la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo. Dentro de los más importantes se pueden citar los siguientes:

### **2.8.1 Liquidez**

“Este indicador se utiliza para medir el margen de seguridad que la empresa debe mantener para cubrir las fluctuaciones de su flujo de efectivo, como resultado de las operaciones de activo y pasivo que realiza. Es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes; implica por tanto la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo” (Molina, 2008).

### **2.8.2 Solvencia**

“Es uno de los indicadores más importantes para mantener el buen funcionamiento de las entidades bancarias, ya que éstas deben mantener un nivel adecuado de capital que les permita cubrir adecuadamente los riesgos asociados a los negocios que realizan y a los servicios que prestan y responder a cualquier eventualidad de tipo monetario que pueda presentarse” (Molina, 2008).

### **2.8.3 Rentabilidad**

“La rentabilidad es la capacidad que tienen las entidades para producir beneficios o rentas. En el caso de los bancos, la intermediación financiera es la actividad principal generadora de productos netos (ingresos menos costos), y su rentabilidad se determina por la relación de utilidades respecto a una o más variables del capital” (Molina, 2008).

### **2.8.4 Eficiencia**

“Es el cociente de dividir el margen operacional neto entre el margen operacional bruto. Representa la proporción de la utilidad bruta de operación que queda de remanente, luego de deducir los gastos administrativos. Al restar el indicador de la unidad, se obtiene la relación de gastos administrativos sobre utilidad bruta” (Molina, 2008).

### 3. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene la metodología del trabajo profesional de graduación que explica detalladamente los siguientes cuestionamientos: ¿Qué? y ¿Cómo? se hizo para resolver el problema del presente informe, el cual consiste en la falta de planificación formal de ingresos y egresos.

El contenido del capítulo, incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología muestra el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

#### 3.1 Definición del problema

Ferretería Ruby fue fundada en enero de 1996, su actividad principal es la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería en general. El 30 % de sus ventas es subdistribución, y el 70% al consumidor final. Está clasificada como una mediana empresa según el criterio de ingresos por las ventas anuales que indica el acuerdo gubernativo 211-2015. A enero de 2019 cuenta con una planilla de 52 colaboradores. Se encuentra ubicada en el departamento de Guatemala.

El sector ferretero en Guatemala es un segmento de mercado donde predominan las empresas familiares, estas en su mayoría son administradas por el propietario o su familia, los cuales comúnmente no poseen estudios especializados en temas financieros y en este caso específicamente en la elaboración de presupuestos y relacionado directamente a lo planteado anteriormente surge la pregunta ¿Cuál es un diseño acorde a las necesidades de una ferretería para un presupuesto de ingresos y egresos?

Hace cuatro años ingresó a Guatemala una empresa multinacional especializada en ferretería lo que pone en desventaja a las empresas nacionales dedicadas a la comercialización de producto ferretero. Por lo que no tener una planificación de ingresos para la administración y ejecución de gastos, y con esto carecer de una herramienta

esencial para competir con empresas transnacionales que ingresan al país se hace necesaria este informe. Por este motivo se hizo necesario determinar cuál es la situación actual con respecto a este tema y determinar el diseño idóneo para la empresa.

El trabajo profesional de graduación se realizó desde el enfoque financiero.

### **3.1.1 Delimitación del Problema**

#### **3.1.1.1 Unidad de Análisis**

Para la investigación se utilizó una ferretería ubicada en la ciudad capital. Por fines didácticos se cambió su nombre a Ferretería Ruby.

#### **3.1.1.2 Período Histórico**

El estudio se basó en un período histórico del año 2017 al 2019. Además, se realizó el diseño y la elaboración para el periodo 2020 a 2021.

#### **3.1.1.3 Ámbito Geográfico**

La investigación se llevó a cabo en el Departamento de Guatemala.

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del presente informe, en la que se plantean objetivos generales y específicos para lograr un diseño y elaboración de presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería en el departamento de Guatemala.

#### **3.2.1 Objetivo general**

Establecer un diseño acorde a las necesidades de una ferretería para un presupuesto de ingresos y egresos con base al análisis de los estados de resultados, para que la empresa pueda ejecutar de una forma efectiva sus recursos.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar la planificación presupuestaria por cada rubro que integra el presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería a través del análisis histórico de ingresos y egresos del 2017 al 2019 para que la empresa disminuya sus gastos.
- Diseñar un sistema adecuado para controlar la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos de una ferretería, por medio de la realización de proyecciones de ventas y gastos del 2020 al 2021 para que mantenga sus ingresos y gastos dentro de los parámetros establecidos.
- Determinar los efectos financieros que representa la falta de planificación presupuestaria de ingresos y egresos de una ferretería por medio del análisis de indicadores financieros para demostrar que la empresa puede aumentar sus ganancias.

### **3.3 Método científico**

El método científico fue el fundamento del presente informe relacionado con diseño y elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos de una ferretería en el departamento de Guatemala.

En este trabajo profesional de graduación se utilizó el método científico que “Es el procedimiento planeado y sistematizado que se sigue en la investigación para descubrir formas de existencia de la materia y sus procesos (fenómenos) de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento que determina leyes científicas, profundizando el conocimiento” (Tecla & Garza, 1979, pp.15-20)

Este método científico se aplicó por medio de sus tres fases:

- Fase Indagatoria: El objetivo de esta fase es encontrar nuevos conocimientos por medio de las leyes y elementos más generales del desarrollo. En esta fase se recabó información por medio de lectura y análisis de información teórica encontrada en

libros, reportajes, páginas web, entre otros y de entrevistas (ver anexo 1, 2 y 3) que sirvió de base teórica y para el posterior análisis de la información obtenida.

- Fase demostrativa: Esta fase consiste en la conexión de los nuevos conocimientos obtenidos en la solución del problema con la práctica. Se realizó el análisis de toda la información obtenida y se aplicó al planteamiento del problema objeto de estudio.
- Fase expositiva: Se desarrolló a través del informe al presentar el Trabajo Profesional de Graduación. (Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas, Aspectos Generales para elaborar una Tesis Profesional ó una Investigación Documental, p.30). En esta fase se divulgaron los resultados obtenidos en el informe de trabajo profesional de graduación.

### **Enfoque de la investigación**

En el presente trabajo de estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo, estadístico, deductivo, financiero y análisis numérico.

### **Alcance de la investigación**

El alcance de este informe es explicativo. Como su nombre lo indica, su esencia se enfoca en explicar porque ocurrió un fenómeno.

### **Diseño de la investigación**

El diseño aplicado al presente informe es no experimental transeccional o transversal descriptivo

### **3.4 Técnicas de investigación aplicadas**

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

### **3.4.1 Técnicas de investigación documental**

Se buscó, clasificó y recolectó información en distintas fuentes por medio de las siguientes técnicas documentales:

- Fichas de información bibliográfica, con esta técnica se obtuvo información escrita referente al trabajo profesional de graduación, estas incluyen relacionados con los temas del informe, tesis tanto de presupuestos como de ferreterías nacionales y extranjeras, revistas, folletos, diccionarios, periódicos.
- Fichas de información electrónica, en la actualidad se tiene libre acceso al Internet y a mucha información actual, siempre cuidando que las fuentes sean fehacientes y de buen prestigio. Se consultaron diferentes sitios web que abordan el tema del informe de trabajo profesional de graduación.
- Se realizó una lectura analítica para obtener la información relevante luego se usó la técnica de subrayado para identificar ideas centrales. Estas ideas permitieron la realización de resúmenes, cuadros sinópticos y mapas conceptuales para que la información estuviera de una forma ordenada.

### **3.4.2 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas que se aplicaron en el presente trabajo profesional de graduación son las siguientes:

- Observación directa: Se realizaron varias visitas esporádicas a la ferretería objeto de estudio para obtener información de primera mano de las generalidades de la ferretería.
- Entrevista libre: Se realizó una entrevista libre al fundador de la empresa donde se obtuvo la información de la historia de la empresa.

- Entrevistas Estructuradas: Este tipo de entrevista se realizó (ver anexo 1,2 y 3), con el personal administrativo y financiero de la empresa ferretera: gerente administrativo-financiera, contadora general, auxiliar de contabilidad.
- Análisis financiero: Se realizó un análisis financiero de los estados financieros proporcionados por la empresa para determinar la situación de la misma y se realizaron las proyecciones de ventas y las previsiones de gastos.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se da a conocer un diseño de presupuesto de ingresos y egresos planteado para las necesidades de una ferretería. Por medio de análisis de los estados financieros históricos del año 2017 al 2019 se estudia por categoría de productos y se determina la ganancia esperada y se asigna los porcentajes que corresponden a los gastos que se realizaron en la empresa durante esos años. Posteriormente se realiza una proyección de ingresos y previsión de gastos para realizar un modelo de presupuesto adecuado a las necesidades de la empresa.

### 4.1 Situación actual

A continuación se da a conocer la historia de Ferretería Ruby y su situación financiera actual.

#### 4.1.1 Historia de Ferretería Ruby

La empresa fue fundada hace 24 años por el Señor. Juan López. Inicialmente era una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción y posteriormente, se realizó la adquisición de otra sociedad anónima dedicada a la distribución de materiales de construcción y ferreteros, formándose así la que hoy es Ferretería Ruby, con dos sucursales o puntos de venta.

El citado señor López un emprendedor nato, tuvo varios negocios antes de Ferretería Ruby, pero en 1996 se le presentó la oportunidad de iniciar un negocio en el sector de construcción. Pese al riesgo de no tener experiencia en ese sector, tomó la decisión de invertir en esta nueva idea de negocio y luego, de tres años recuperó su inversión y se estabilizó económicamente. Esto ha llevado a la empresa actualmente, a mantener en el crecimiento, contar con estabilidad financiera y mantener una rentabilidad razonable para sus inversionistas (J. López, Comunicación personal, abril 2020).

Los productos que empezó a distribuir se conocen como obra gris, que son, básicamente, tres, agregados, hierro y cemento. Después de 5 años se incorporaron a la empresa los

hijos del Sr. López, quienes vieron la oportunidad de negocio ya que los clientes demandaban diversidad de productos. Los productos que adicionaron al portafolio fueron los de acabados, perfiles de hierro y artículos ferreteros.

La visión de la empresa siempre ha sido de satisfacer la demanda de materiales de construcción de la ciudad Guatemala principalmente. Su Misión es “Ser una empresa con amplia experiencia y trayectoria en la venta y distribución de materiales para construcción y ferretería, contar con un amplio surtido de productos de marcas reconocidas de excelente calidad”. Su objetivo general es: posicionarse como el mayor distribuidor de materiales de construcción y ferretería del departamento de Guatemala. Dentro de sus objetivos específicos se pueden citar: ser conocida en el sector como una empresa que distribuye productos de buena calidad, a un precio accesible y una medida cabal, con tiempos de entrega de sus pedidos de manera ágil y rápida.

El equipo de trabajo inicial fue de cuatro personas, el fundador y 3 colaboradores. Conforme ha crecido la demanda de mercado, la empresa ha ido contratando más personal y en la actualidad cuenta con 52 colaboradores, cuenta con dos sucursales y según sus estimaciones cubre el 60% de la obra gris en su mercado. El área administrativa y contable, está integrada por 5 personas las cuales ejecutan las siguientes funciones: compras, contabilidad, finanzas, recursos humanos.

Las líneas de productos que distribuye en la actualidad, se dividen en las siguientes grandes categorías: cementos, agregados, hierro, block, tubería y accesorios PVC, perfiles, material eléctrico, grifería, químicos, pinturas, pisos, losa sanitaria, centro de color, tornillos y fijaciones, herramienta agrícola, manual y eléctrica, y construcción liviana. El inventario está constituido, aproximadamente, por 10,000 códigos de productos (SKUs). La ferretería vende y distribuye los materiales de construcción en todas las colonias y zonas de la ciudad Capital y municipios del departamento de Guatemala y a sus alrededores. Una de las necesidades que determinaron en el mercado fue que los clientes necesitaban la entrega de sus productos en forma rápida y cabal.

#### 4.1.2 Situación financiera actual

La empresa ha tenido un crecimiento en ventas cada año. Analizando los datos de los estados financieros, en 2018 fue del 10%, mientras que en 2019 del 6% respecto al año anterior. Este crecimiento ha sido bueno, pero ha generado problemas, ya que la empresa conserva la misma infraestructura y su crecimiento en ventas y personal no ha sido paralelo con la administración y organización de la empresa.

A continuación, según entrevista al gerente financiero-administrativo ver anexo No. 1 se enumeran los aspectos de la situación general de la empresa en las diferentes áreas de observación:

- La empresa en mención tiene una administración formal establecida, cuenta con organigrama de puestos y funciones, descripción de puestos y perfiles de puestos.
- Cuenta con contratos de trabajo debidamente inscritos en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de todos sus colaboradores.
- Tiene políticas internas establecidas de una manera empírica.
- La infraestructura ya es deficiente (inmuebles) para la ejecución de operaciones, tanto administrativas, como de ventas y operativas.
- Posee una flotilla de vehículos de reparto a domicilio y vehículos para llevar productos a la ferretería y materiales de construcción de la ferretería a los clientes.
- La sala de ventas es pequeña y la exhibición de productos luce desordenada.
- Tiene un software (ERP) con los siguientes módulos: facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, bancos, control de inventarios, contabilidad, planilla y estadísticas.
- Brinda a sus clientes asesoría en temas de construcción y uso de productos, con el ánimo de identificar y gestionar ventas potenciales.
- Realiza ventas en línea a través de redes sociales y WhatsApp y también cuenta con su propia página Web.
- Tiene alianzas con instituciones financieras, (Construred, MiCoope, BI, Interconsumo) y financiamiento propio para sus clientes.

- Dispone de servicio postventa (reclamos, cambio de productos, seguimiento a compras de clientes, entre otros).
- Realiza publicidad en redes sociales como Facebook y Google Ads.
- Anualmente no desarrolla una planificación de ejecución de gastos ni presupuesta sus ingresos.

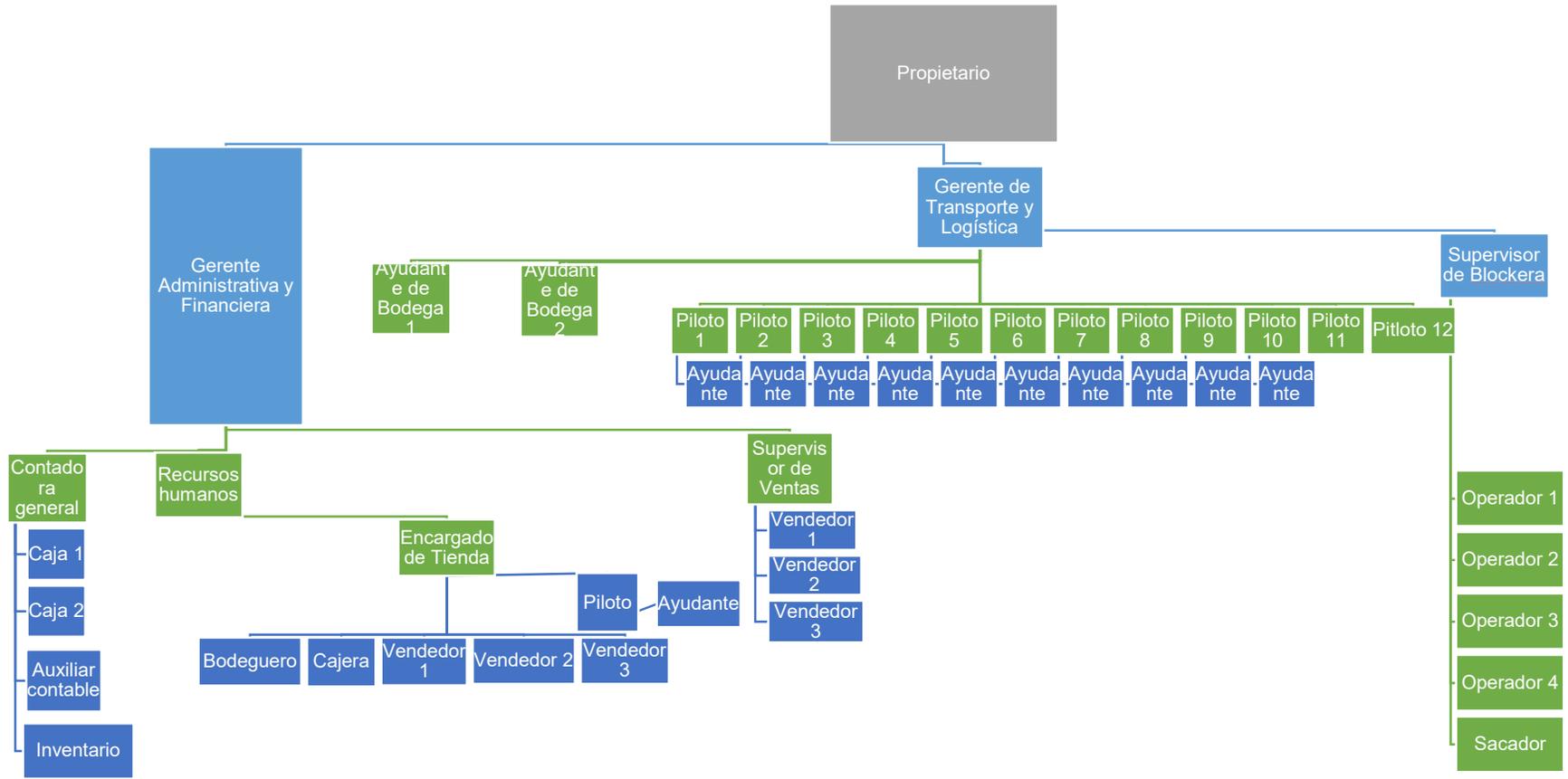
Uno de los problemas que presenta es la falta de planificación formal de gastos, lo que no permite la optimización de la ejecución de los ingresos y, por lo tanto, su ganancia en estos últimos tres años ha sido de solamente el 2 % en relación con los ingresos anuales.

Dentro de la empresa se cuenta con la participación de varios miembros de la familia, quienes ocupan los puestos de dirección y gerenciales del negocio. El fundador es el gerente general, luego están los puestos de gerente administrativo-financiero, gerente de tienda, gerente de logística que son ocupados por dichos familiares. El área de ventas cuenta con asesores especializados en sala de ventas y vendedor rutero. El 30% de sus ventas está representada por venta a otras ferreterías al detalle o ventas minoristas.

Otra área que es de suma importancia para la empresa es la de logística, en la cual se ha logrado desarrollar un sistema de entrega a domicilio que le permite a la ferretería una ventaja competitiva en relación con otras empresas competidoras cercanas. Dicho sistema le ha dado el prestigio a la empresa de realizar entregas rápidas. En Guatemala, culturalmente los maestros de obra y los albañiles solicitan el material de construcción cuando ya no tienen para seguir trabajando. Por la situación anterior, se concluye que no planifican sus compras, y si los materiales requeridos de manera urgente se tardasen en llegar, el albañil ya no podría continuar con su labor.

Por lo anterior, proporcionar un servicio que sea rápido es una necesidad de mercado que Ferretería Ruby tiene como objetivo: satisfacer mediante un sistema de entregas muy planificado y organizado.

En la página siguiente se podrá observar, el organigrama de Ferretería Ruby:



**Figura 3: Organigrama de Ferretería Ruby**

Fuente: Información proporcionada por la empresa objeto de estudio.

## 4.2 Planificación del presupuesto de ingresos y egresos

En esta sección se efectuó un análisis de ingresos y egresos con base en los estados financieros históricos de Ferretería Ruby correspondientes a los períodos anuales de 2017 a 2018. En el siguiente subtema se realizó una proyección de ingresos y previsión de gastos para los años de 2020 a 2021.

### 4.2.1 Análisis de estados financieros

A continuación, se presentan los estados financieros históricos de Ferretería Ruby de 2017 a 2019, En la tabla 2 se pueden observar los principales rubros de los estados de resultados expresados en quetzales y porcentajes.

**Tabla 2: análisis vertical del estado de resultados de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

(Cifras en miles de quetzales y porcentajes)

Rubros	Año 2017		Año 2018		Año 2019	
Ventas netas	2,298	100%	2,550	100%	2,709	100%
Costo de ventas	1,907	83%	2,080	82%	2,189	81%
Ganancia bruta	391	17%	470	18%	520	19%
Gastos de operación	327	14%	420	16%	451	17%
Ganancia antes de impuesto	64	3%	50	2%	69	3%
Impuesto sobre la renta	16	1%	12	1%	17	1%
Ganancia del período	48	2%	38	1%	52	2%

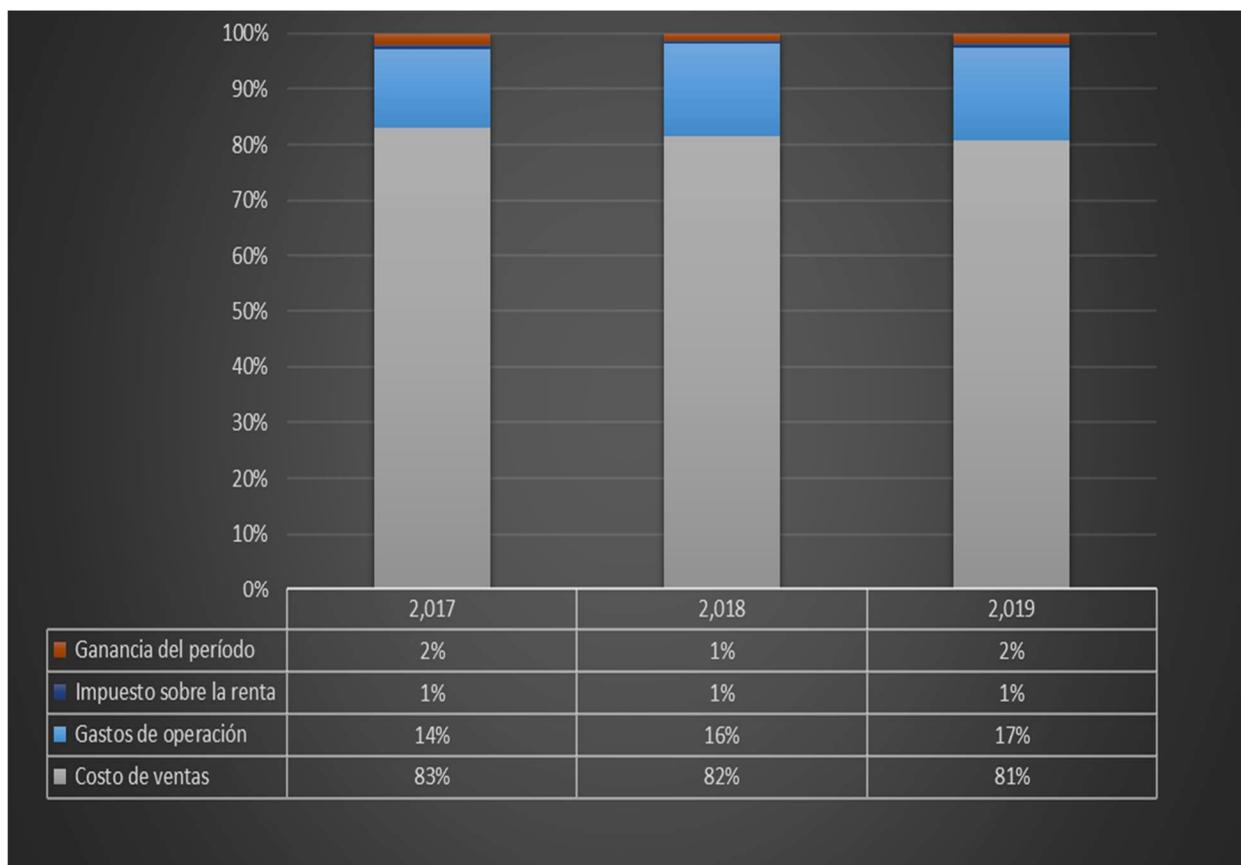
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

Como se aprecia en la tabla 2, la empresa ha mantenido un crecimiento en sus ventas, pero no ha logrado incrementar sus ganancias, las cuales son muy bajas para el sector económico en el cual se desarrolla el negocio.

La empresa ha incrementado sus gastos de operación cada año, lo cual se debe a que, desde 2015, decidió realizar varios cambios administrativos, situación que ha incrementado sus costos y ha tenido un impacto en sus ganancias (reduciendo las mismas).

En la tabla 2 se determina que la empresa tiene un costo de ventas alto del 83%, 82% y 81% de 2017 a 2019, respectivamente. Esto se debe a que los productos de obra gris tienen un peso del 60% en el total de ventas, con un margen de ganancia bruta del 3%.

Además, los gastos de operación han ido en aumento del 14% en 2017, 16% en 2018 al 17% en 2019. Ello obedece a que la empresa, desde hace varios años se ha propuesto ordenar todas las áreas operativas y funcionales que la conforman, por lo que sus gastos de operación se han visto afectados.



**Gráfica 1: Análisis de egresos de Ferretería Ruby de los años 2017-2018**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la gráfica 1 se puede observar de una forma más clara y visual la integración del costo de ventas, gastos de operación, Impuesto sobre la renta y ganancia del periodo.

Este punto es sumamente importante para efectos del presente trabajo profesional de graduación, enfocado a que la empresa pueda contar un modelo de planificación de ingresos y egresos adecuado, que le permita incrementar y optimizar sus ganancias anualmente en los años futuros.

El último rubro de la tabla 2 es la ganancia durante el período. Como se hacía mención en el párrafo precedente, dado el aumento de gastos de operación, la ganancia ha sido del 2% y 1% en los últimos tres años.

En Guatemala es muy difícil encontrar información pública de referencia acerca de los diferentes sectores industriales. Con el propósito de tener un parámetro de comparación, y determinar si la empresa está dentro de la ganancia del sector económico.

Ya que se carece de ese parámetro se puede comparar con la tasa de interés pasiva del Banco de Guatemala de los años 2017 a 2020. Esta tasa ha sido en promedio de 5.3% para el año 2017, 5.1% para el año 2018, 4.9% para el año 2019 y 4.75% para el año 2020. Con esta tasa se pretende se haga la comparación de la ganancia neta de la empresa para los años 2017, 2018 y 2019 que fue del 2%, 1% y 2% respectivamente.

**Tabla 3: Análisis horizontal del estado de resultados de Ferretería Ruby  
de los años 2017 a 2019**

(Cifras en miles de quetzales y porcentajes)

Rubros	2017	2018	2019	Variación 2017-2018		Variación 2018-2019	
Ventas netas	2,298	2,550	2,709	253	11%	159	6%
Costo de ventas	1,907	2,080	2,189	173	9%	108	5%
Ganancia bruta	391	470	520	79	20%	50	11%
Gastos de operación	327	420	451	93	28%	31	7%
Ganancia antes de ISR	64	50	69	(14)	-22%	19	38%
Impuesto sobre la renta	16	17	17	1	4%	1	3%
Ganancia del período	48	33	52	(15)	-31%	18	56%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la tabla 3 se tiene el análisis horizontal del estado de resultados en sus rubros más importantes. De dicho análisis se puede indicar que las ventas entre los años 2017 y 2018 crecieron un 11%. Entre los años 2018 y 2019 el aumento fue de solo el 6%.

Con respecto al costo de ventas la variación entre los años 2017 y 2018 es de un crecimiento del 9%, mientras que para rango del año 2018 y 2019 es del 5%.

El rubro de Gastos de operación entre los años 2017 y 2018 es de un incremento del 28%, mientras que para rango del año 2018 y 2019 es del 7%.

Cuando se analiza la ganancia neta esta con un decrecimiento del -31% para el primer rango entre los años 2018 y 2019 y para el siguiente periodo analizado 2018 y 2019 un crecimiento del 18%.

En la tabla 4 se observa el registro de promedio ponderado sobre depósitos del sistema bancario. Estas cifras revisadas no incluyen el rubro de depósitos a la vista.

**Tabla 4: Tasa de interés pasiva de los años 2017 a 2020**  
(Porcentajes)

Mes	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Enero	5.45%	5.27%	5.05%	4.87%
Febrero	5.45%	5.27%	5.03%	4.84%
Marzo	5.44%	5.25%	5.02%	4.82%
Abril	5.42%	5.25%	5.01%	4.74%
Mayo	5.41%	5.22%	5.10%	4.73%
Junio	5.40%	5.21%	5.08%	4.68%
Julio	5.37%	5.17%	5.03%	4.60%
Agosto	5.35%	5.15%	5.00%	
Septiembre	5.35%	5.13%	4.99%	
Octubre	5.33%	5.11%	4.96%	
Noviembre	5.32%	5.09%	4.95%	
Diciembre	5.28%	5.05%	4.91%	

Fuente: Banguat (2020)

En este registro se tiene la tasa pasiva mensual a lo largo de 2017, 2018, 2019 y hasta julio de 2020.

Esta tasa, se muestra con el propósito de contar con un parámetro para comparar la ganancia neta de Ferretería Ruby en los últimos tres años, que ha sido de 2%.

Se puede determinar que la renta neta está 3 % por debajo de la media de la tasa de interés pasiva bancaria. Esto indica que la empresa debe aumentar sus ganancias como mínimo a un porcentaje que sea más congruente con la tasa de interés pasiva bancaria para que valga la pena la operación de toda la ferretería y al menos gane lo mismo que tener el dinero depositado en una institución bancaria guatemalteca.

Se hace la acotación que los Estados financieros de Ferretería Ruby no están presentados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Ya que según la Normas Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1) primero se coloca lo no corriente y luego lo corriente, tanto para pasivo como para activo.

**Tabla 5: Análisis vertical de estado de situación financiera de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

(Cifras en miles Quetzales y porcentajes)

Rubros	Año 2,017		Año 2,018		Año 2,019	
<b>ACTIVO</b>						
Corriente						
Caja y bancos	13	2%	27	4%	106	15%
Cuentas por cobrar	244	41%	243	39%	246	36%
Inventarios	310	51%	321	52%	293	43%
Total activo corriente	567	94%	591	96%	399	94%
No corriente						0%
Planta y equipo	1	0%	2	0%	4	1%
Equipo de cómputo	3	1%	3	1%	5	1%
Vehículos	48	8%	49	8%	76	11%
Depreciaciones acumuladas	-18	-3%	-29	-5%	-42	-6%
Total activo no corriente	34	6%	26	4%	43	6%
Total activo	601	100%	617	100%	441	100%
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>						
Corriente						
Proveedores y Acreedores	155	26%	156	25%	176	26%
Impuestos por pagar	2	0%	19	3%	13	2%
Reserva para prestaciones	18	3%	18	3%	36	5%
Total de pasivo corriente	175	29%	194	31%	225	33%
No corriente		0%		0%		0%
Préstamos	1	0%	1	0%		0%
Provisión arrendamientos	39	7%	37	6%	55	8%
Acreedores por pagar	24	4%	16	3%	15	2%
Total de pasivo no corriente	64	11%	54	9%	71	10%
Capital contable	362	60%	369	60%	392	57%
Total de patrimonio y pasivo	601	100%	617	100%	688	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la tabla 5 se detalla el Estado de situación financiera de Ferretería Ruby, expresado en quetzales y porcentajes de los años 2017 a 2019, detallado por cuentas principales. Y se puede apreciar que la empresa, en términos generales, está sólida. Su capital contable es del 60%. Esto quiere decir que el 60% de la ferretería pertenece al propietario.

Al analizar las diferentes cuentas del estado de la situación financiera de Ferretería Ruby, se determina que el activo corriente aumentó en el transcurrir de los tres años, lo que indica que la empresa es más líquida en el año 2019; al observar las cuentas que componen este grupo, la principal variación fue el efectivo en caja y bancos.

El activo no corriente también aumentó en 2019, y al integrar los subgrupos de cuentas se puede observar que fue porque aumentó el rubro de vehículos; esto se debe a que la empresa presta servicio a domicilio, y al aumentar las ventas, se presenta la necesidad de invertir en transporte de reparto.

El pasivo corriente, que corresponde a todos los compromisos a corto plazo, también aumentó para 2019, pero no en la misma proporción que el activo corriente. En este conjunto de cuentas, la que varió hacia arriba en mayor proporción fue proveedores y acreedores, mientras que, en menor proporción, reserva para prestaciones laborales.

El pasivo no corriente también sufrió una variación en el año 2019 hacia arriba, y fue en la cuenta de provisión gastos de arrendamientos.

Algo muy importante de mencionar es que la empresa tiene un capital sólido que va aumentando cada año. Es decir, la riqueza de los socios se va acrecentando.

En la tabla 5 se presenta el estado de la situación financiera histórica tanto monetarios como valores relativos. Esto, con el fin de determinar con mayor precisión las variaciones con respecto a cada año, y así establecer si la situación financiera de la empresa efectivamente ha mejorado o no.

La tabla 5 proporciona información crítica acerca de la empresa, porque es más fácil de analizar y visualizar, por estar en valores monetarios y valores relativos o porcentajes. Con los estados financieros históricos se puede obtener una panorámica de la situación financiera general de la empresa y la cual es muy útil para la adecuada planificación

financiera del negocio y la adecuada toma de decisiones para los intereses de los propietarios.

Activos circulantes: la tabla 5 muestra que el activo corriente representa el 94%, 96% y 94% de 2017 a 2019, respectivamente, lo que significa que tiene una muy buena liquidez, ya que sus activos como caja y bancos, cliente y mercaderías, en su mayoría, son fácilmente de convertirlos en efectivo.

Pasivos circulantes: en la tabla 5 se ilustra que el pasivo corriente corresponde a un 29%, 31% y 33% de 2017 a 2019, respectivamente, lo cual significa que está por debajo del activo circulante.

Para el año 2017, el activo corriente, que representa el 97% del activo, supera al pasivo corriente, que corresponde al 29% del pasivo. Mientras tanto, para el 2018, el activo corriente que representa el 96% del activo, supera al pasivo corriente, que representa el 31% del pasivo.

Para 2017, el activo corriente, que corresponde al 94% del activo, supera al pasivo corriente, que representa el 33% del pasivo. En los tres años revisados, los activos corrientes sobrepasan al pasivo corriente en torno a 3.34, 3.10 y 2.54 veces, superior a la cobertura ideal que debe estar alrededor del 1.5 a 2 veces. Con respecto a la cuenta capital la empresa es un 60, 60 y 57%, respectivamente, propiedad de los accionistas.

**Tabla 6: Análisis horizontal del estado de situación financiera de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

(Cifras en miles Quetzales y porcentajes)

Rubros	2017	2018	2019	Variación 2017-2018		Variación 2018-2019	
<b>ACTIVO</b>							
Corriente							
Caja y bancos	13	27	106	14	108%	79	293%
Cuentas por cobrar	244	243	246	(1)	0%	3	1%
Inventarios	310	321	293	11	4%	(28)	-9%
Total activo corriente	567	591	399	24	4%	(192)	-32%
No corriente							
Planta y equipo	1	2	4	1	100%	2	100%
Equipo de cómputo	3	3	5	-	0%	2	67%
Vehículos	48	49	76	1	2%	27	55%
Depreciaciones acumuladas	-18	-29	-42	(11)	61%	(13)	45%
Total activo no corriente	34	26	43	(8)	-24%	17	65%
Total activo	601	617	441	16	3%	(176)	-29%
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>							
Corriente							
Proveedores y Acreedores	155	156	176	1	1%	20	13%
Impuestos por pagar	2	19	13	17	850%	(6)	-32%
Reserva para prestaciones	18	18	36	-	0%	18	100%
Total de pasivo corriente	175	194	225	19	11%	31	16%
No corriente							
Préstamos	1	1		-	0%	(1)	-100%
Provisión arrendamientos	39	37	55	(2)	-5%	18	49%
Acreedores por pagar	24	16	15	(8)	-33%	(1)	-6%
Total de pasivo no corriente	64	54	71	(10)	-16%	17	31%
Capital contable	362	369	392	7	2%	23	6%
Total de patrimonio y pasivo	601	617	688	16	3%	71	12%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la tabla 6 se tiene el análisis horizontal de la situación financiera sus rubros más importantes. De dicho análisis se puede indicar que los activos corrientes entre los años 2017 y 2018 crecieron un 4%. Mientras que entre los años 2018 y 2019 se dio un decrecimiento de -32% y la cuenta que afecto este porcentaje negativo es inventarios.

Con respecto al activo no corriente la variación entre los años 2017 y 2018 es de decrecimiento del -24%, mientras que para rango del año 2018 y 2019 fue un crecimiento de 65%. Después se puede observar el pasivo corriente con un crecimiento para los años 2017 y 2019 del 11% la cuenta impuestos por pagar y para el siguiente rango de años 2018 y 2019 un crecimiento del 16%, y la cuenta que sesgo este resultado fue reserva de prestaciones.

Seguidamente se evalúan los pasivos no corrientes con una variación hacia abajo de -16% la cuenta que impacto esta variación fue acreedores por pagar que presento una variación de -33%. Y para los años 2018 y 2019 si se da un crecimiento de 31%, la cuenta que afecto esta variación fue provisión de arrendamientos con una variación al alza del 49%

El capital con una variación de crecimiento de 2 % y 6% para los dos rangos de años analizados.

#### **4.2.2 Proyección de ingresos**

Se realizó la proyección de ingresos de ventas de productos para los años 2020, 2021, de la siguiente forma:

La tasa de crecimiento que se utilizó para el cálculo de las ventas proyectadas fue del 4%. Esta fue la tasa determinada por Ferretería Ruby para el presente año, con base en su experiencia y metas de compra que sus proveedores le proponen al inicio de año. Aunque en la tabla 3, se realiza un análisis horizontal del estado de resultados de los años 2017 a 2019. Este análisis da los siguientes resultados: un crecimiento del 11%

para el año 2018 y un crecimiento del 6% para el año 2019. Por la situación económica nacional y mundial se tomó una tasa del 4% basado en que el año anterior se había resultado de crecimiento del 6% en condiciones normales.

Para realizar la proyección se utilizó el método de tasa de crecimiento medio (método utilizado actualmente), cuya fórmula se:

$$\text{VENTAS PROYECTADAS} = \text{VENTAS MENSUALES} * (1 + \text{TASA DE CRECIMIENTO})$$

**Figura 4: Fórmula de proyección de ventas**

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida.

Ferretería Ruby desarrolla actualmente sus proyecciones por el método de tasa de crecimiento medio, como se mencionó anteriormente. En la figura 4 se puede observar la fórmula. Consiste en multiplicar las ventas mensuales por la suma de 1 más la tasa de crecimiento.

La venta de materiales de construcción y de ferretería tiene meses altos y bajos en determinadas categorías. Por ejemplo: los materiales de construcción tienen mayor demanda entre marzo y abril antes del ingreso del invierno. Para temporada de invierno, tienen más demanda los impermeabilizantes, láminas, costaneras; Para la época de fin de año se venden productos de acabados, pisos, pintura.

Entonces, la proyección se realiza por mes del año anterior. Por ejemplo, el dato histórico de enero de 2019 se utiliza para determinar la proyección de venta para enero de 2020, y así sucesivamente. Al final, se suman las ventas de todos los meses y como resultado se tiene el ingreso proyectado del año. El año 2019 fue la base para efectuar las proyecciones del año 2020. Con base en las proyecciones del año 2020, se realizaron las del año 2021.

**Tabla 7 Proyección de ingresos por ventas de Ferretería Ruby  
de los años 2020 a 2021 (base 2019)**

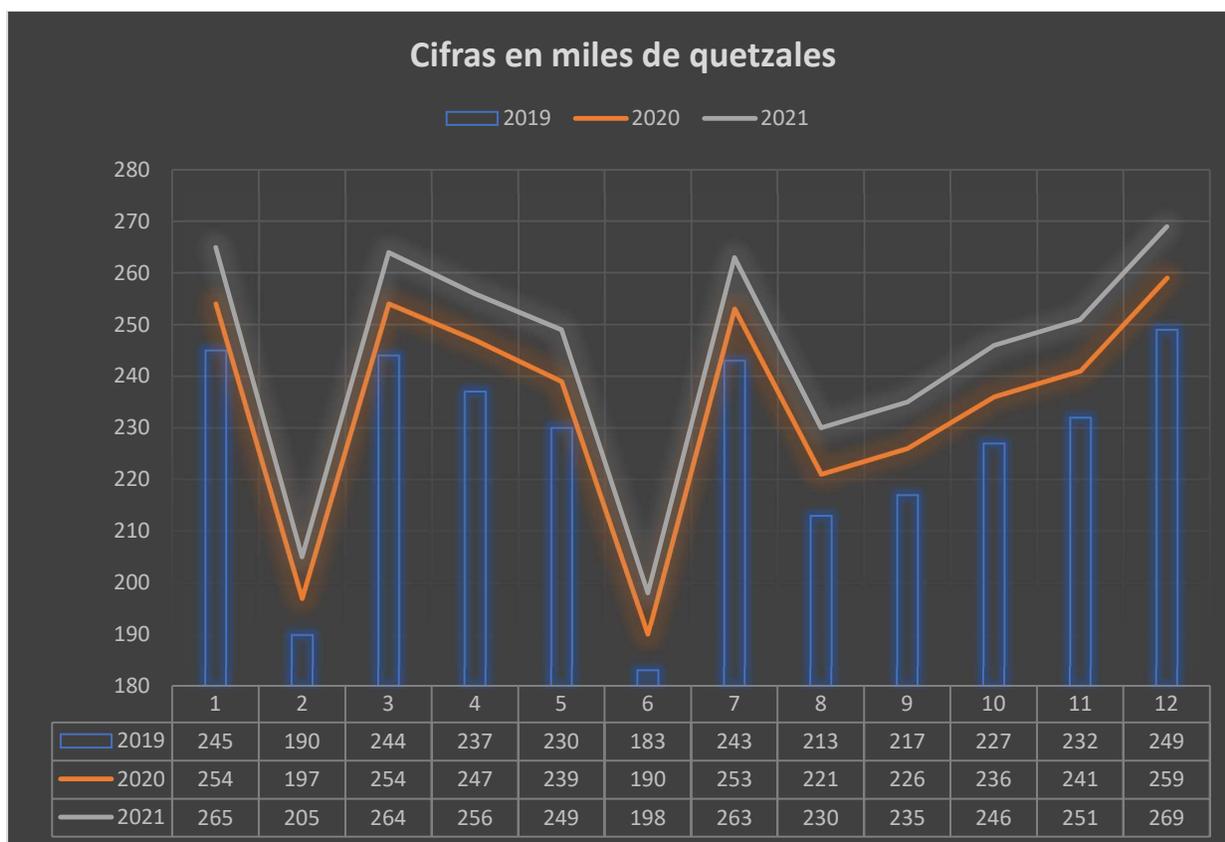
(Cifras en miles Quetzales y porcentajes)

Mes	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
Enero	245	9%	254	9%	265	9%
Febrero	190	7%	197	7%	205	7%
Marzo	244	9%	254	9%	264	9%
Abril	237	9%	247	9%	256	9%
Mayo	230	9%	239	9%	249	9%
Junio	183	7%	190	7%	198	7%
Julio	243	9%	253	9%	263	9%
Agosto	213	8%	221	8%	230	8%
Septiembre	217	8%	226	8%	235	8%
Octubre	227	8%	236	8%	246	8%
Noviembre	232	9%	241	9%	251	9%
Diciembre	249	9%	259	9%	269	9%
Total anual	2,709	100%	2,818	100%	2,930	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en información recabada.

En la tabla 7 se muestra una data de la forma en que se distribuyen los ingresos, por meses, en la ferretería, y se determina que los de menor venta son febrero, junio, agosto y septiembre. Este fenómeno, por supuesto, tiene una respuesta histórica razonada y fundamentada: en el mes de enero los trabajadores reciben el 50% restante de su aguinaldo, pero también se tiene el gasto del ingreso del año escolar, y esto se refleja en febrero. En junio, los clientes esperan el bono 14 para realizar inversiones en su casa. Esta prestación la reciben la primera quincena de julio, por lo cual el mes de junio es un mes bajo en ventas, en comparación con los otros meses.

Además, la tabla 5 muestra en montos totales en miles de quetzales y en porcentajes de los ingresos de cada mes. Por ejemplo, los meses de mayor participación son enero, marzo, abril, mayo, julio, noviembre y diciembre en cuanto a la integración del 100% de ingresos por ventas de productos anuales.



**Gráfica 2: Proyección de Ingresos de Ferretería Ruby de los años 2020 a 2021**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la gráfica 2 se puede apreciar de mejor manera el peso, en porcentaje de cada mes. Por ejemplo, los meses de mayor participación son enero, marzo, abril, mayo, julio, noviembre y diciembre en cuanto a la integración del 100% de ingresos por ventas de productos anuales.

Lo anterior se debe a que en enero hay una inyección de flujo de efectivo al mercado por medio del aguinaldo. Marzo y abril son los meses donde inicia la mayor cantidad de obras de construcción, antes de que inicie la temporada de invierno; mayo todavía rescata algo de los dos meses que le preceden, porque hay obras que, por una u otra razón, se atrasaron un poco más del tiempo planificado para ejecutarlas. En estos meses hay más demanda de los siguientes productos: cementos, arenas, pedrín, block pómez y de

concreto, hierro de todas las medidas; también se venden láminas, costaneras e impermeabilizantes.

Luego, julio tiene inyección de flujo de efectivo con el pago de la prestación del bono 14. Y, por último, en los meses de noviembre y diciembre es cuando se da la mayor cantidad de remodelaciones, ello se debe a que las familias remodelan sus casas para las fiestas de fin de año. En estos dos últimos meses aumenta la demanda de pisos, sanitarios, pinturas, fachaletas.

#### **4.2.3 Previsión de gastos**

La previsión de gastos agrupa todos los egresos de operación, gastos administrativos, gastos de ventas, y otros gastos financieros. En la tabla 6 se presenta la participación de las diferentes cuentas en la utilidad de la empresa.

En la tabla 8 se muestra la ejecución de los gastos de operación del año 2019, en donde se puede observar que los salarios y prestaciones, combustible y lubricantes, arrendamientos, mantenimiento de transporte y seguro suman alrededor del 75% de los gastos anuales. Como Ferretería Ruby tiene un sistema de logística y de entrega que les da ventaja competitiva con respecto a sus competidores este servicio que presta se ve reflejado en los salarios de sus colaboradores que representan casi un 54% de la utilidad de la empresa.

El combustible y los lubricantes representan casi un 7% de la utilidad ya que se cuenta con una flotilla de 12 camiones; estos hacen rutas a los diferentes lugares donde se solicita el material. Más alrededor de un 5% del mantenimiento de transporte y un 2% de seguros. Estas tres cuentas representan el 16% de gastos de operación.

En la tabla 8 se presenta la composición del gasto del año 2019:

**Tabla 8: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2019**

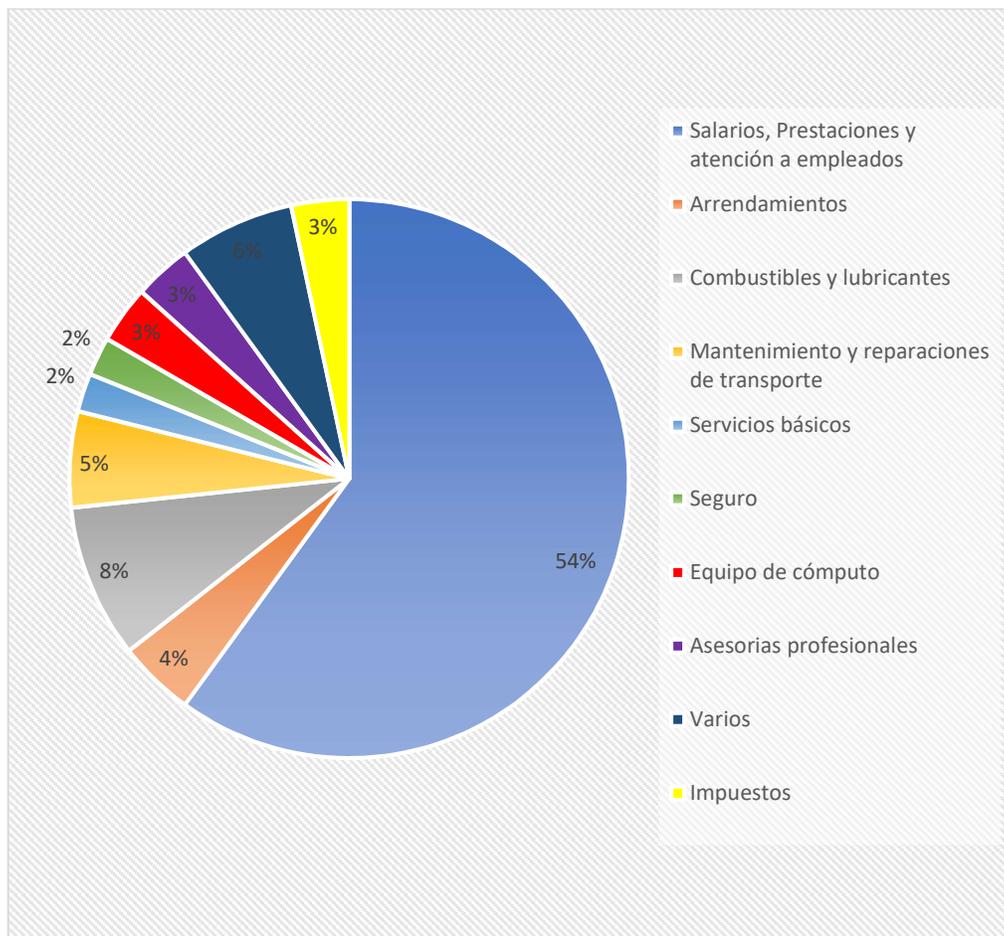
(Cifras en miles de quetzales y porcentajes)

Rubro	Porcentaje	Cantidad
Venta		2,709
Costo de ventas	81%	2,189
Ganancia bruta	19%	520
Salarios, Prestaciones y atención a empleados	54%	280
Servicios agua, electricidad, telefónico	2%	10
Seguro	2%	10
Publicidad	1%	3
Servicio al cliente	1%	3
Mantenimiento de mobiliario y equipo	1%	3
Mantenimiento de equipo de cómputo	3%	15
Combustibles y lubricantes	8%	35
Mantenimiento y reparaciones de transporte	5%	24
Papelería y útiles	1%	3
Seguridad y Mant. de equipo de seguridad	1%	3
Arrendamientos	4%	19
Depreciaciones	2%	10
Mantenimiento de instalaciones	1%	3
Asesorías profesionales y comisiones	3%	15
Material de empaque	1%	3
Donaciones	1%	3
Otros gastos	1%	3
No deducibles	1%	3
Intereses	1%	3
Total de gastos de operación	87%	451
Impuestos	3%	17
Ganancia	10%	52
Total	100%	520

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

La tabla 8 muestra la forma que está integrado la ejecución del gasto del año 2019, el cual el 54% que es el monto mayor lo ocupa pago de salarios y prestaciones laborales. Por otro lado, los combustibles y lubricantes representan el 8% mantenimiento el 5% y seguro de transporte el 2%. Estos tres rubros representan un 15% de los gastos de operación. El 69% de los gastos operativos están distribuidos entre salarios y transporte.

La Gráfica 3 se presenta a continuación:



**Gráfica 3: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2019**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la gráfica 3 se tiene, de una forma más clara, la ejecución del gasto 2019. El rubro más representativo es el de salarios y prestaciones, con un 54%. Constituye más, del 50% del margen bruto, lo cual se debe a que Ferretería Ruby es una empresa que no solo vende productos, pues también tiene servicio a domicilio.

En la tabla 9 (siguiente) se presentan las previsiones de gastos proyectados para el año 2020. En esta tabla se reajustan los gastos y se espera aumentar la ganancia en un 4% sobre venta total. Esta ganancia se pretende lograr buscando socios estratégicos en un grupo seleccionado de proveedores, para que se puedan obtener mejores precios.

**Tabla 9: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2020**

(Cifras en miles de quetzales y porcentajes)

Rubro	Porcentaje	Cantidad
Venta proyectada		2,817
Costo de ventas	78%	2,200
Ganancia bruta	22%	617
Salarios, Prestaciones y atención a empleados	46%	285
Servicios agua, electricidad, telefónico	2%	10
Seguro	2%	10
Publicidad	2%	10
Servicio al cliente	1%	3
Mantenimiento de mobiliario y equipo	1%	3
Mantenimiento de equipo de cómputo	2%	10
Combustibles y lubricantes	6%	35
Mantenimiento y reparaciones de transporte	4%	24
Papelería y útiles	1%	3
Seguridad y Mant. de equipo de seguridad	1%	3
Arrendamientos	3%	18
Depreciaciones	2%	10
Mantenimiento de instalaciones	1%	3
Asesorías profesionales y comisiones	2%	10
Material de empaque	1%	3
Donaciones	1%	3
Otros gastos	1%	3
No deducibles	1%	3
Intereses	1%	3
Total de gastos de operación	74%	452
Impuestos	6%	40
Ganancia	20%	125
Total	100%	617

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida.

Los montos presentados en la tabla 9 están basados de las ventas proyectadas realizadas por el método de crecimiento medio con una tasa de crecimiento del 4% tomando como base la venta mensual de los años 2019. Es importante que la empresa logre esas metas para poder tener los fondos disponibles para cubrir todos sus costos y gastos de operación.

En la tabla 9 se proyecta reducir el costo de ventas a un 78%. Ello con la finalidad de aumentar las ganancias, que ha sido solo del 2 % en los últimos tres años. y se presentan las previsiones de gastos proyectados para el año 2020. Muestra cuanto se tiene presupuestado para cada rubro del Estado de Resultados. Los gastos de operación e impuestos representarían un 18%, y de esta forma obtener una ganancia del 4%.

**Tabla 10: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2021**

(Cifras en miles de quetzales y porcentajes)

Rubro	Porcentaje	Cantidad
Venta proyectada		2,930
Costo de ventas	78%	2,300
Ganancia bruta	22%	630
Salarios, Prestaciones y atención a empleados	46%	290
Servicios agua, electricidad, telefónico	2%	10
Seguro	2%	10
Publicidad	2%	10
Servicio al cliente	1%	3
Mobiliario y equipo	1%	3
Equipo de computo	2%	11
Combustibles y lubricantes	6%	35
Mantenimiento y reparaciones de transporte	4%	24
Papelería y útiles	1%	3
Seguridad y equipo de seguridad	1%	3
Arrendamientos	3%	19
Depreciaciones	2%	11
Mantenimiento de instalaciones	1%	3
Asesorías profesionales y comisiones	2%	10
Material de empaque	1%	3
Donaciones	1%	3
Otros gastos	1%	3
No deducibles	1%	3
Intereses	1%	3
Total de gastos de operación	73%	460
Impuestos	7%	42
Ganancia	20%	127
Total	100%	629

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

La tabla 10 muestra cuanto se tiene presupuestado para cada rubro del Estado de Resultados. Esto, basado en las ventas proyectadas, porque es importante que la empresa logre esas metas para poder tener los fondos disponibles para cubrir todos sus costos y gastos de operación.

En estas dos estimaciones se tomó el costo de ventas del 78%, lo cual se pretende lograr con nuevas negociaciones con proveedores estratégicos, por categoría de productos. De esta forma se pueden obtener mejores condiciones de compra y lograr un mejor precio o bien descuentos por volumen o pronto pago.

Para el cálculo de estas estimaciones se tomaron como base los datos que proporcionaban los estados financieros del año 2020. Con esta previsión de gastos se pretende aumentar la ganancia de un 2 % a un 4% para 2020 y 2021.

#### **4.2.4 Integración por categoría del portafolio de productos**

La ferretería comercializa varias categorías de productos, el margen de contribución de cada categoría varía desde un 3% hasta un 50%. Es interesante observar que los productos de obra gris, (cemento y cales, agregados, hierro, block) tienen una participación del 60%, pero sus márgenes brutos van desde un 3% a un 35%. Los productos con mayor peso en la venta son los cementos y cales con una participación del 40% y un margen del 3%.

La integración del inventario está compuesta por 25 categorías después de la obra gris las más importantes son predosificados (estos productos son mezclas preparadas de morteros, concretos para fundiciones, levantado, repellos, cernidos y acabados finales de paredes), tubería y accesorios PVC y pisos con una participación del 14%. Las categorías de pintura perfiles y pinturas, cada una con una participación del 3%.

La tabla 11 muestra la composición tan compleja de la contribución por categoría de producto en la empresa objeto de análisis.

**Tabla 11: Integración por categoría del portafolio de productos y su margen bruto de Ferretería Ruby**  
(Porcentajes)

Categorías	Porcentaje de participación	Porcentaje de contribución
Cementos y cales	42%	3%
Agregados	3%	20%
Hierro	9%	10%
Block	6%	35%
Predosificados	5%	15%
PVC	4%	30%
Lámina y canales	3%	20%
Perfiles	3%	15%
Trefilados	1%	15%
Material eléctrico	1%	30%
Grifería	1%	30%
Químicos	1%	30%
Abrasivos	1%	30%
Pinturas	3%	30%
Pisos	5%	20%
Losa sanitaria	1%	20%
Centro de color	2%	30%
Tornillos y fijaciones	1%	50%
Herramienta agrícola	1%	30%
Herramienta manual	1%	30%
Herramienta eléctrica	2%	30%
Seguridad Industrial	1%	30%
Construcción liviana	1%	30%
Tinacos tradicionales	1%	15%
Tanques industriales	1%	15%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

La tabla 11 da un panorama completo de toda la integración del portafolio de productos de Ferretería Ruby, el cual tiene una diversidad de productos para cubrir diferentes necesidades en el ámbito de la construcción. Para reducir el costo de ventas a un 78% en los años 2020 y 2021 es necesario que todos los productos tengan una reducción del precio del 3 %, y que el inventario final sea como mínimo el 90% del inventario inicial.

### **4.3 Control de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos**

Según información recabada en la entrevista realizada (ver anexo 1), Actualmente no existe en la empresa objeto de estudio una planificación presupuestaria; tampoco cuenta con una ejecución de ingresos y egresos planificada. En tal virtud, se procedió a establecer un proceso para la ejecución sea de acuerdo con el presupuesto planteado.

La empresa debe considerar las siguientes recomendaciones generales a considerar en los años 2020 y 2021 para cumplir y dar seguimiento al presupuesto:

- En años anteriores no se ha realizado presupuesto, por lo que es muy importante que se aborde periódicamente este tema para que forme parte de la cultura de la empresa.
- Convencer al Consejo Administrativo de mantener los lineamientos de la planificación, ejecución y control de presupuesto.
- Establecer una unidad de presupuesto. Para que dicha unidad sea la responsable dentro de la organización del proyecto.
- Establecer al Gerente administrativo-financiero como promotor principal del presupuesto.

#### **4.3.1 Diseñar sistema de ejecución presupuestaria**

El proceso para el registro del gasto da inicio en el área operativa donde este último se origina. Lo trasladan al gerente administrativo-financiero, quien lo aprueba conforme al presupuesto mensual asignado. Estos se tendrán en dos grandes rubros: gastos preautorizados, serán los egresos periódicos y gastos varios: estos son aquellos egresos que, sí están contemplados en el presupuesto, pero se tiene que gestionar la autorización para poderlos ejecutar.

Los gastos preautorizados periódicos serán los siguientes:

- Salarios, prestaciones laborales.

- Servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet)
- Seguros.
- Combustibles y lubricantes.
- Arrendamientos.
- Seguridad.

Dentro de los gastos varios se pueden mencionar:

- Publicidad.
- Servicio al cliente.
- Mantenimiento mobiliario y equipo.
- Mantenimiento equipo de cómputo.
- Papelería y útiles.
- Servicios profesionales.
- Mantenimiento equipo de seguridad.
- Donaciones.

Para que los egresos estén controlados y las personas que los solicitan, autorizan y ejecutan tengan un respaldo, se cuenta con los siguientes tipos de documento válidos para el sistema de ejecución presupuestaria:

- Presupuesto anual: este es un presupuesto de forma anual y mensual aprobado por Junta Directiva.
- Sueldos, prestaciones: planilla de sueldo y prestaciones autorizadas, comprobante de transferencias, libro de salarios.
- Operaciones bancarias: cheque, estado de cuenta.
- Documentos administrativos: requerimiento de compra, cotización, orden de compra, contrato de servicios.
- Documentos fiscales: factura legal de compra, que sea de acuerdo a cotización y/o contrato.

#### **4.3.2 Procedimientos de control de presupuesto**

Para la empresa es imprescindible tener un procedimiento para tener bajo control la ejecución del proyecto presupuesto planteado. Por lo cual se consideró procedente incluirlo en este informe. De esta forma se le proporcionó a la empresa el proceso completo de un diseño de presupuesto y su proceso de ejecución y control.

Según información recabada en la entrevista realizada (ver anexo 3), en Ferretería Ruby poseen un software (ERP) que contiene los siguientes módulos: facturación e inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad, bancos, nóminas y estadísticas.

Dichos módulos se entrelazan por medio de interface, lo que permite que al momento de tener actualizados todos los registros de las operaciones de la empresa, se pueda generar un informe de gastos detallados por cuenta contable. El módulo contable tiene la función de presupuesto.

Para que se le pueda dar el uso adecuado a esta función, se debe proceder así:

- Aprobación del presupuesto anual por consejo administrativo y Junta Directiva.
- Como primer punto, se debe tener actualizadas todas las operaciones de la empresa. Este punto es un tanto crítico, ya que la auxiliar de contabilidad no cuenta con los registros actualizados.  
Por lo tanto, se propone que se analice la carga laboral en este puesto y se puedan reorganizar las funciones, para que los registros estén al día.
- Ingreso al sistema del presupuesto aprobado, desglosado por cuenta, la cantidad máxima autorizada de cada rubro.
- Cada mes se puede generar automáticamente del sistema el reporte de lo presupuestado y lo ejecutado.



**Figura 5: Procedimiento de control de presupuesto planteado**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

En la figura 5 se puede visualizar el proceso de control de presupuesto de una manera gráfica con la finalidad que se pueda entender y ejecutar de una forma fácil y práctica.

Este procedimiento ha sido planteado de la manera más básica posible para que la empresa se vaya adaptando paso a paso a la planificación, control y ejecución presupuestaria y de esta forma se logre el objetivo que tiene, de profesionalizarse y ser competitiva.

En la figura 6 se presenta un Formato en Excel sugerido para seguimiento de presupuesto mensual. Para tener un documento alterno, si en algún momento no se

puede realizar en el sistema, para no perder la secuencia del control de la ejecución del presupuesto.

PRESUPUESTO CONSOLIDADO						
INGRESOS	PLANEADO		REAL		DIFERENCIA	COMENTARIOS
Ingresos Operativos	Q	-	Q	-	Q	-
Ventas Producto 1	Q	-	Q	-	Q	-
Servicio 1	Q	-	Q	-	Q	-
Ingresos No Operativos	Q	-	Q	-	Q	-
Intereses ganados	Q	-	Q	-	Q	-
Comisiones	Q	-	Q	-	Q	-
Otros	Q	-	Q	-	Q	-
Costos	PLANEADO		REAL		DIFERENCIA	COMENTARIOS
Costos Operativos	Q	-	Q	-	Q	-
Combustible	Q	-	Q	-	Q	-
Depreciación	Q	-	Q	-	Q	-
Teléfono	Q	-	Q	-	Q	-
Publicidad	Q	-	Q	-	Q	-
Internet	Q	-	Q	-	Q	-
Luz	Q	-	Q	-	Q	-
Gas	Q	-	Q	-	Q	-
Arrendamientos	Q	-	Q	-	Q	-
Sueldos	Q	-	Q	-	Q	-
Operarios	Q	-	Q	-	Q	-
Administrativos	Q	-	Q	-	Q	-
Contratados	Q	-	Q	-	Q	-
Gastos de Oficina	Q	-	Q	-	Q	-
Hojas	Q	-	Q	-	Q	-
Tinta	Q	-	Q	-	Q	-
Fotocopias	Q	-	Q	-	Q	-
Otros Costos	Q	-	Q	-	Q	-
Otros	Q	-	Q	-	Q	-

**Figura 6: Formato en Excel sugerido para seguimiento de presupuesto mensual**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida.

#### **4.4 Efectos financieros por falta de planificación presupuestaria**

Los efectos financieros por la falta de un presupuesto de ingresos y gastos se pueden observar en los últimos tres años, donde los ingresos han aumentado pero los gastos también aumentaron en la misma proporción, mientras que la ganancia que se ha mantenido en un 2% y 1 % en esos últimos tres años en relación con los ingresos totales.

No obstante, en años anteriores la ganancia neta era del 10%. Este reflejo económico de disminución de ganancia se debe a que la empresa ha estado haciendo esfuerzos por mejorar las distintas áreas y ha invertido en estas mejoras, lo que, ha afectado las ganancias. Un presupuesto de ingresos y gastos daría beneficios a la empresa con respecto de mantener controlados sus gastos y aumentar año con año su ganancia.

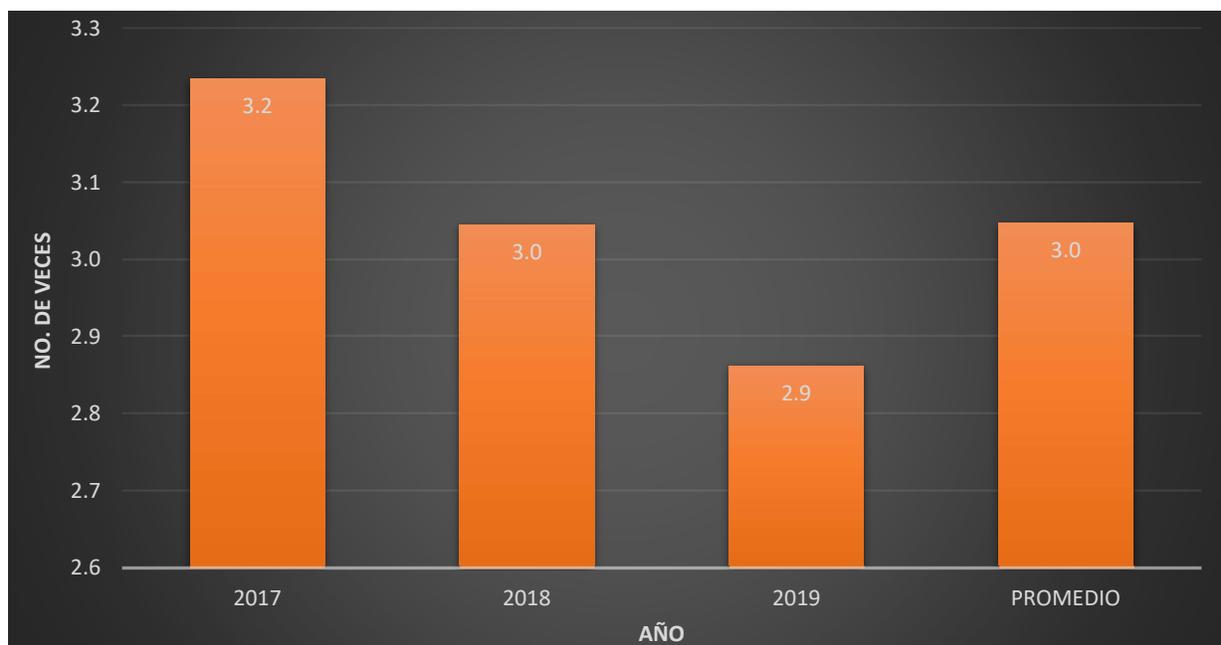
##### **4.4.1 Análisis de indicadores financieros**

Los indicadores financieros muestran la situación actual de Ferretería Ruby. Dichos indicadores son la relación de una cifra con otra o entre los estados financieros de una empresa, que permiten ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía. Se tienen indicadores de liquidez, y de endeudamiento.

###### **4.4.1.1. Indicadores de liquidez**

Medidas que permitirán diagnosticar si Ferretería Ruby es una empresa capaz de convertir sus posesiones en dinero en efectivo, para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es decir, cuanto tiene en sus activos corrientes para cubrir sus obligaciones representadas en el pasivo corriente.

A continuación, se presentan el análisis de 4 indicadores de liquidez. La razón corriente, la razón ácida, la razón inmediata (cash Flow) y el fondo de maniobra. Con estos cuatro indicadores se puede evaluar la liquidez de Ferretería Ruby.



**Gráfica 4: Razón corriente de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

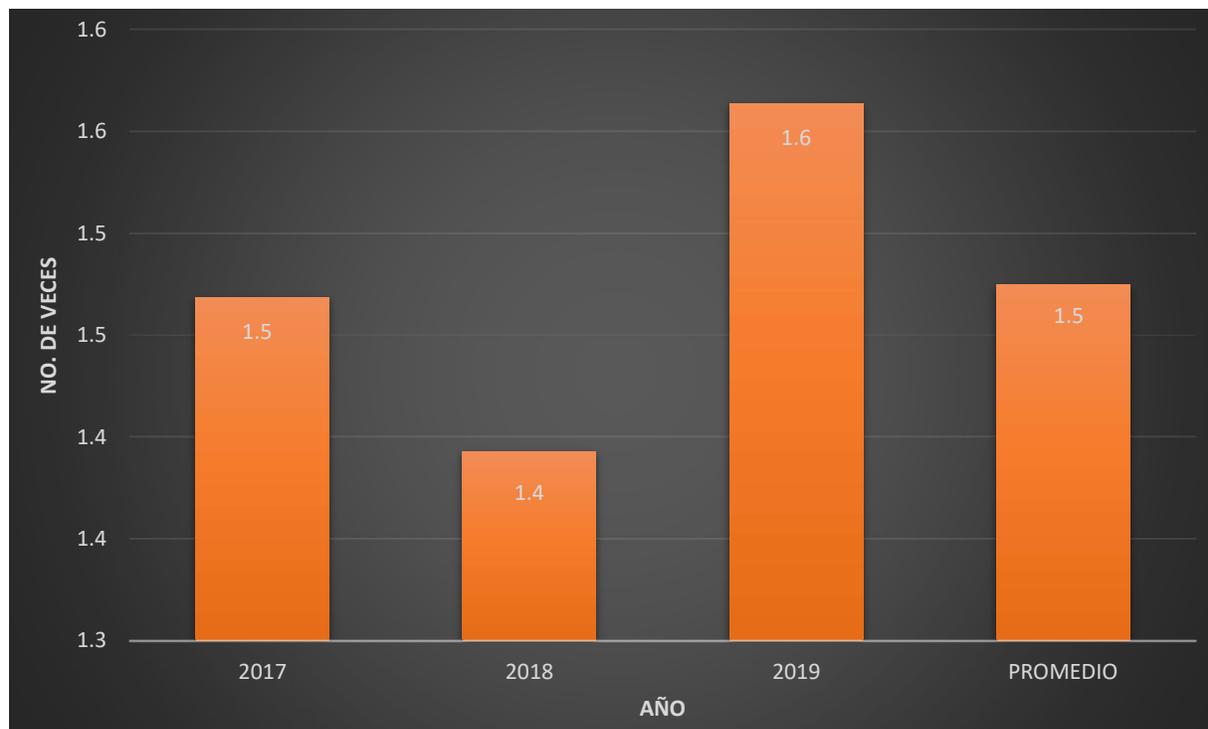
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

La razón corriente expuesta en la gráfica 4 indica que la empresa históricamente ha contado con 3.2 veces el activo corriente para cubrir el pasivo corriente en el año 2017, 3 veces el año 2018, 2.9 veces el año 2019. Es decir que tenía Q. 3.20 para el 2017, Q.3.00 para el 2018 y Q. 2.90 para el 2019 en el activo corriente (caja, cuentas por cobrar e inventarios) para pagar cada quetzal que debía en el pasivo corriente o deuda a corto plazo.

En promedio se puede observar que en los tres años la empresa tuvo 3 veces fondos en el activo corriente para cubrir sus compromisos a corto plazo (pasivos corrientes). Lo cual indica que la empresa tiene buena liquidez, por encima de la relación ideal que es de 2:1. Es decir que por cada Q. 1.00 que se debe en el pasivo corriente la empresa tiene Q. 2.00 en activo corriente para cubrirlo.

En la gráfica 5 se puede observar la Razón ácida, también llamada prueba ácida, Esta consiste en realizar la misma relación que se hace en la razón corriente, solo que en este

caso se le restan los inventarios que son los que más tiempo lleva convertirlos en efectivo.



**Gráfica 5: Razón ácida de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

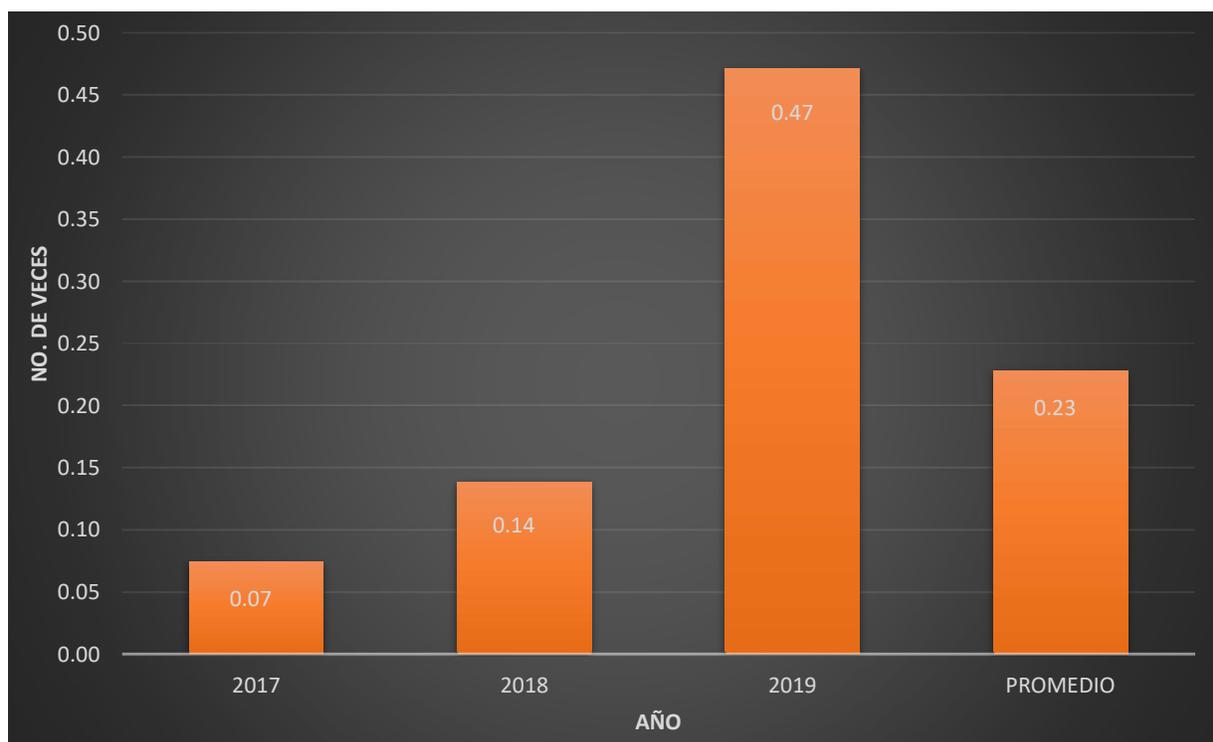
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

Como se indicó en el párrafo anterior la razón ácida es una prueba que puede indicar si la empresa tiene soporte de liquidez inmediato. En el año 2017 la razón es de 1.5, 2018 de 1.4 y de 2019 de 1.6 Esta razón indica que tiene un 1.56 para 2019 para cubrir sus pasivos corrientes, sin tomar en cuenta el inventario.

Es decir que tenía Q. 1.50 para el 2017, Q.1.40 para el 2018 y Q. 1.60 para el 2019 en el activo corriente menos inventario (caja y cuentas por cobrar) para pagar cada quetzal que debía en el pasivo corriente o deuda a corto plazo.

En promedio se puede observar que en los tres años la empresa tuvo 1.5 veces fondos en el activo corriente menos inventario para cubrir sus compromisos a corto plazo

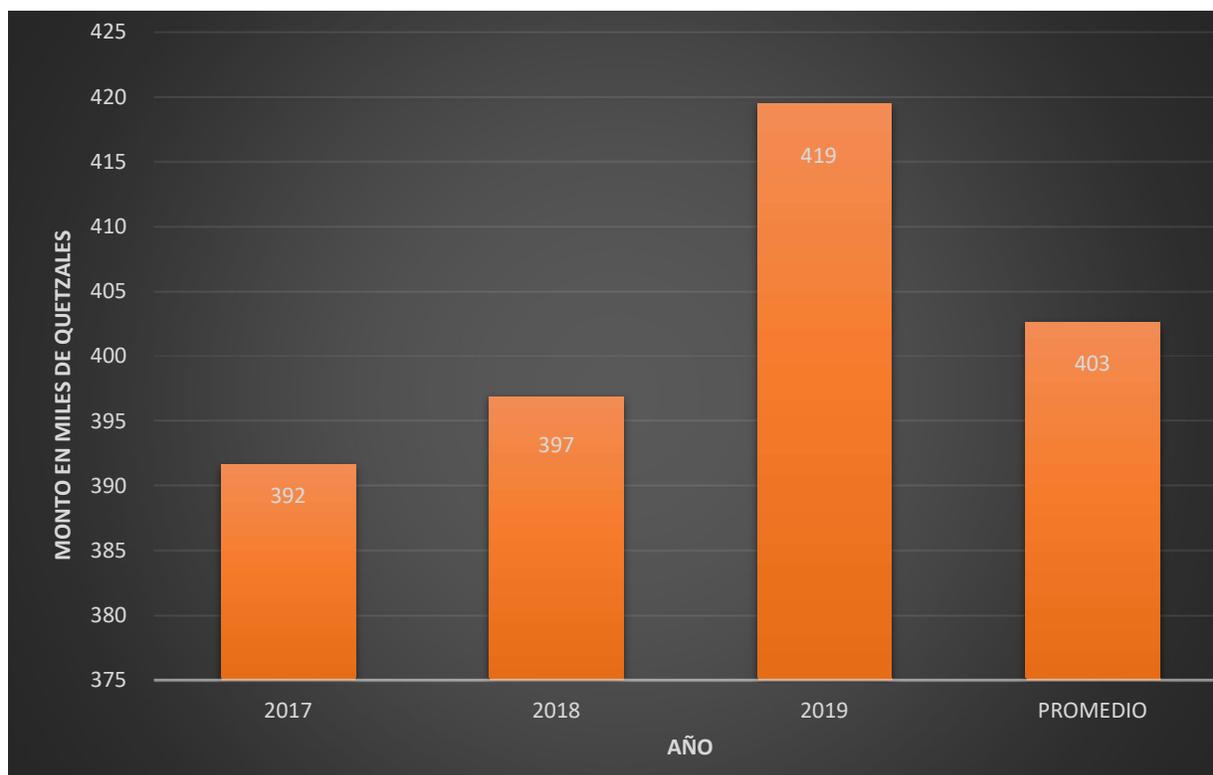
(pasivos corrientes). Lo cual indica que la empresa tiene buena liquidez, por encima de la relación ideal que es de 1:1. Es decir que por cada Q. 1.00 que se debe en el pasivo corriente la empresa tiene Q. 1.00 en activo corriente para cubrirlo.



**Gráfica 6: Cash Flow de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

La gráfica 6 muestra el cash flow o flujo de caja que representa la liquidez de Ferretería Ruby que ha estado en aumento entre el año 2017 a 2019. Históricamente ha tenido el siguiente flujo de caja Q. 0.07 de efectivo o disponible en bancos por cada Q. 1.00 que debe en pasivo corriente en el año 2017, para el año 2018 fue de Q. 0.14 y para el año 2019 de Q. 0.47. Es importante mencionar que para este último año, el flujo de efectivo es del 0.47; mientras que en el año 2017 la empresa contaba solo con el 0.07 del flujo de efectivo, lo que es bastante riesgoso, debido a que, si resulta una situación externa, como la pandemia Covid-19, que afecte las ventas o las cuentas por cobrar, esto dejaría a la empresa sin efectivo para seguir operando. El promedio de este indicador es de 0.23 veces el efectivo en tesorería para cubrir 1 vez las deudas a corto plazo.



**Gráfica 7: Fondo de maniobra de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

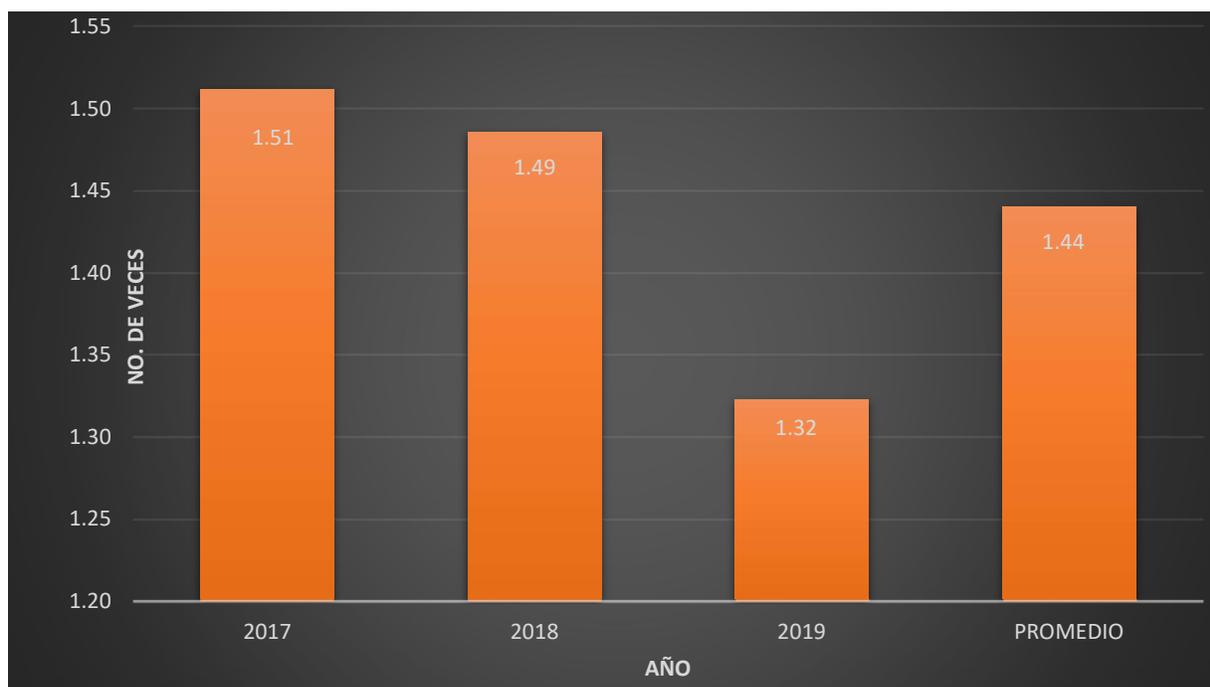
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

El fondo de maniobra es otro indicador de liquidez, y constituye el capital de trabajo de la Ferretería. Representa recursos financieros a largo plazo que la empresa necesita para realizar su actividad en el corto plazo. Ferretería Ruby históricamente en los tres años analizados tuvo un capital de trabajo para el año 2017 de 392 miles de quetzales, para el año 2018 de 397 miles de quetzales y por último para el año 2019 un fondo de maniobra de 419 miles de quetzales.

En la gráfica 7 se puede observar que para los tres años tiene un promedio de 403 miles de quetzales de capital de trabajo. Dicho valor es positivo, por lo tanto, el activo es mayor que el pasivo. También este fondo ha ido aumentando desde el año 2017 a 2019 en un promedio de 7%. Es decir que cada año ha contado con mayor capital de trabajo.

#### 4.4.1.2 Indicadores de endeudamiento

Medidas que permitirán diagnosticar en que cantidad Ferretería Ruby tiene comprometidos sus activos y patrimonio.

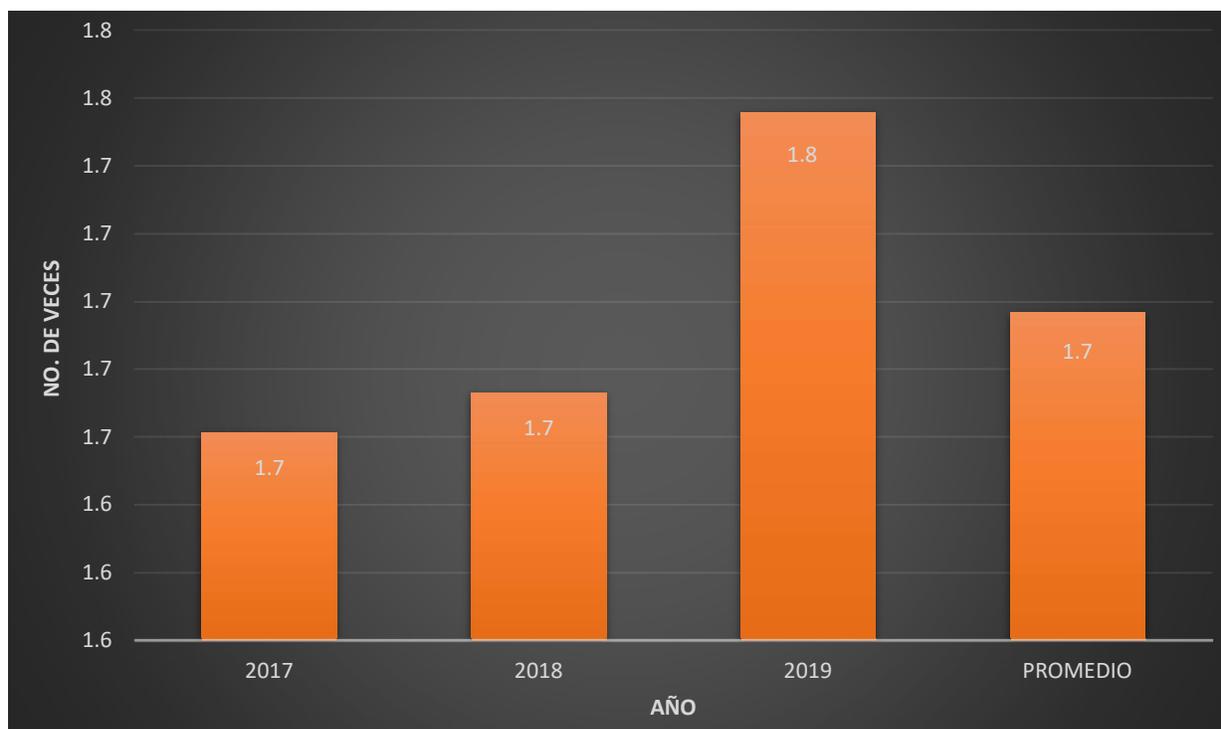


**Gráfica 8: Fondos propios de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

En la gráfica 8 se puede observar el comportamiento de fondos propios que ha tenido la empresa en los años analizados. Ferretería Ruby, en el transcurso de estos tres años, ha disminuido sus fondos propios de 1.51 veces para el año 2017 a un 1.32 veces para el año 2019.

Como se hizo mención en el párrafo anterior se puede observar que la tendencia histórica de este índice ha sido hacia la baja porque los pasivos totales han aumentado en el transcurso de estos tres años. La empresa en promedio tiene 1.44 veces de patrimonio para cubrir el total de sus pasivos totales.



**Gráfica 9: Apalancamiento de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019**

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida

Ferretería Ruby históricamente en los tres años analizados tuvo un capital de trabajo para el año 2017 de 1.7 veces, para el año 2018 de 1.7 veces y por último para el año 2019 un apalancamiento de 1.8 veces.

En la gráfica 9 se puede observar que para los tres años tiene un promedio de 1.7 veces de apalancamiento.

#### **4.4.2 Efecto financiero en la ejecución de los gastos**

Ferretería Ruby es una empresa con una trayectoria de 24 años, a lo largo de los cuales ha tenido un crecimiento exponencial en sus ventas, pero ha afrontado dificultades con la capacidad de su infraestructura y la ejecución de sus procesos. Hace cinco años empezó a efectuar cambios de reorganización y esto afectó la ganancia, porque se realizó sin ninguna planificación financiera.

## CONCLUSIONES

1. Al analizar la integración de la planificación presupuestaria de los años 2017 al 2019, por cada rubro que integra el presupuesto de ingresos y egresos de Ferretería Ruby, se encontró un costo de ventas que representan el 82% promedio de las ventas netas. El 18 % en promedio de ganancia bruta se distribuye de la siguiente así: 15% para gastos de operación, un 2 % para ganancia del periodo y el 1% de ISR
2. El diseño de un sistema de control de ejecución presupuestaría permitirá a Ferretería Ruby mantener dentro de los parámetros establecidos su proyección de gastos y su previsión de ingresos para disminuir su costo de ventas en un 78%, y mantener sus gastos de operación en un 18%, y así obtener una ganancia del 4%.
3. Los efectos financieros por la falta de planificación presupuestaria de ingresos y egresos de Ferretería Ruby afectaron un 8% y 9% las ganancias en los últimos tres años. Esto ocurrió por los cambios realizados en toda la organización para mejorar la empresa, pero la falta de control de los gastos afectó la ganancia.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que la ferretería realice análisis horizontales y verticales de sus estados financieros históricos, para que pueda entender la composición de sus cuentas importantes, y las variaciones que se vayan dando en los diferentes periodos. Y de esta forma mantener un presupuesto acorde a la realidad de la empresa.
2. Qué la ferretería objeto de estudio cumpla con la propuesta de diseño y control de presupuesto, para lograr el objetivo de obtener una ganancia fijada.
3. Que Ferretería Ruby busque la profesionalización de su negocio, a fin de que sea más competitivas ante la inminente llegada de empresas multinacionales e internacionales.
4. Que la ferretería realice una planificación presupuestaria de ingresos y egresos, para mantener dentro de un parámetro controlado sus entradas, costo de ventas y gastos de operación, y seguir siendo rentable.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y documentos

- Amat I Salas, J. M. (2000). Control Presupuestario. Estados Unidos de Norte America: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Aragoneses, C. I. (2014). La empresa familiar y el pequeño negocio. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Burbano, R. J., & Ortiz, G. A. (1995). Presupuestos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cárdenas, R., & Nápoles. (2008). Presupuestos Teoría y práctica. México: Mc-graw-Hill interamericana.
- Del Río Gonzalez, C. (1995). Técnica Presupuestaria. México: Ecasa.
- Del Río, C. (2009). El presupuesto (10a Ed.). México: Cenage learning.
- Gordon Rivera, W. H. (2005). Presupuestos, Planificación y control. México: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodologia de la investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas. (2015). Instructivo para elaborar el Trabajo Profresional de graduación para optar al grado académico Maestro en Artes. Guatemala.
- Lopez Regalado, O. (2010). Manual de estilo APA.
- Molina, R. M. (2008). Análisis del comportamiento del sector bancario en Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos.

Tecla, J. A., & Garza, R. A. (1979). Métodos y Técnicas en la Investigación Social. Guatemala: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas.

Treviño Rodríguez, R. N. (2010). Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Monterrey, México: Prentice Hall.

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. (s.f.). Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental.

### **Documentos electrónicos y páginas web**

Banco de Guatemala. (2018). Obtenido de <https://www.banguat.gob.gt>

Beltetón mohr, A. D. (2014). Revista Académica Eco. Obtenido de: [http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/12/06/06\\_ECO\\_12.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/12/06/06_ECO_12.pdf)

Caelum.ucv.ve. (2002.2008). Presupuestos de Ingresos y gastos. Obtenido de: <http://caelum.ucv.ve/bitstream/123456789/9454/6/TEMA%206%20presupuesto%20de%20ingresos%20y%20gastos.pdf>

Cámara Guatemalteca de la Construcción. (s.f.). Cámara Guatemalteca de la Construcción. Obtenido de <http://construguate.com/>

Cámara Guatemalteca de la Construcción. (2020). CONTRUFER. Obtenido de COPYRIGHT © Cámara Guatemalteca de la Construcción.: <http://construfer.gt/2020/visitantes/>

Escuela de negocios, Universidad de San Francisco Quito. (2014). Elaboración de un presupuesto de ventas. Obtenido de Universidad de San Francisco Quito: [http://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/servicios/educacion/escuela\\_de\\_empresas](http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas)

/programas/Documents/Ventas%20Profesionales/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20Presupuesto%20de%20Ventas.pdf

Estrada Pérez, E. L. (2014). "GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN UNA ENTIDAD AUTONOMA. Obtenido de USAC: [http://www.repositorio.usac.edu.gt/1062/1/03\\_4888.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/1062/1/03_4888.pdf)

Ferretería El Globo. (2020). Sobre nosotros. Obtenido de <https://www.ferreteriaelglobo.com>: <https://www.ferreteriaelglobo.com/sobre.php>

Ferretería España. (2020). Empresa. Obtenido de Ferretería España © 2020: <http://www.ferreteriaespana.net/index.php?route=product/category&path=25>

Ferretería Shop. (26 de octubre de 2017). La historia detrás de las ferreterías. Obtenido de <https://www.ferreteria.shop/blog/noticias/la-historia-detras-de-las-ferreterias>

Ferretería y bricolaje. (25 de 09 de 2019). Luitpold Bauer: una ferretería alemana casi centenaria que va por la cuarta generación. Obtenido de: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/reportajes-en-profundidad/34032/luitpold-bauer-una-ferreteria-alemana-casi-centenaria-que-va-por-la-cuarta-generacion>

FerretExpo. (2020). Obtenido de © FerretExpo : <http://ferretexpo.com/>

Fierros. (2015). Ferretería Ujueta, más de 100 años en el sector ferretero. Obtenido de: <https://fierros.com.co/ediciones/ediciones-2edicion-17/ediciones-2alias-84/>

Gamaro, U. (08 de 11 de 2019). Por qué los materiales ferreteros aumentaron sus ventas Obtenido de: <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-los-materiales-ferreteros-aumentaron-sus-ventas-en-20-en-guatemala/>.

González, María (2002). Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-financiero-basico/>

IBD. (s.f.). El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala . Obtenido de:  
[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/EI-proceso-presupuestario-y-el-gasto-p%C3%ABlico-en-Guatemala-\(2000-2012\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/EI-proceso-presupuestario-y-el-gasto-p%C3%ABlico-en-Guatemala-(2000-2012).pdf)

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. (2017).  
<https://www.ine.gob.gt/index.php/encuestas/empleo-e-ingresos>. Obtenido de  
<https://www.ine.gob.gt>

Ministerio de Economía de Guatemala. (5 de mayo de 2015).  
[http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Comunicacion%20Social/sistema\\_nacional\\_de\\_informacion\\_mipyme\\_guatemala\\_ano\\_base\\_2015](http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Comunicacion%20Social/sistema_nacional_de_informacion_mipyme_guatemala_ano_base_2015). Obtenido de  
<http://www.mineco.gob.gt>

Ministerio de finanzas públicas de Guatemala. (24 de 10 de 1992). Aprendiendo aspectos básicos sobre el presupuesto. Obtenido de  
[https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/manuales/aspectos\\_basicos\\_del\\_presupuesto.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/manuales/aspectos_basicos_del_presupuesto.pdf)

OIT. (s.f.). Medición de la economía informal. Obtenido de La economía informal se definió como el “conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo e

Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla. (26 de 11 de 2016). Guia para elaborar el presupuesto de ingresos y egresos. Obtenido de:  
<https://www.auditoriapuebla.gob.mx/sujetos-de-revision/informes/informes-individuales/item/506-guia-para-elaborar-los-presupuestos-de-ingresos-y-egresos-y-el-programa-operativo-anual-de-las-entidades-paramunicipales>

Perez Porto, J., & María, M. (2019). Definición de Ferretería. Obtenido de  
<https://definicion.de/ferreteria/>

Rueda, D. G. (2003). Improvización en la Administración. México: Bibliotecas Uplap. Obtenidode:[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf)

Shapiro, J. (2020). Elaboración de presupuesto. Obtenido de CIVICUS: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-panama/simulacion-de-decisiones-financieras/resumenes/08-elaboracion-de-un-propuesto-parte-1/5270356/view>

Vitrina ferretera. (2017 de junio de 2017). Conoces el origen de la ferreterías. Obtenido: <https://xiomaratorres665.wixsite.com/vitrinaferretera/single-post/2017/06/12/Conoces-el-Origen-de-las-Ferreter%C3%ADas>

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Guía de entrevista al Gerente administrativo-financiero

<b>Pregunta 1:</b>	¿Cuántos años tiene de experiencia en el sector de comercialización de productos de ferretería?
<b>Pregunta 2:</b>	¿Cuáles son las generalidades de las ferreterías en Guatemala?
<b>Pregunta 3:</b>	¿Cuál es la situación actual de Ferretería Ruby?
<b>Pregunta 4:</b>	¿Cuál es el método que utilizan para proyectar ventas y previsión de gastos?
<b>Pregunta 5:</b>	¿Mencione cuáles cree que son las principales causas por las que carecen de una planificación presupuestaria?

### Anexo 2: Guía de entrevista al Contadora general

<b>Pregunta 1:</b>	¿Cuántos años tiene de experiencia como contadora de esta ferretería?
<b>Pregunta 2:</b>	¿Cuál es el proceso que utilizan para autorizar la emisión de pagos?
<b>Pregunta 3:</b>	¿Quién autoriza los pagos a realizarse?
<b>Pregunta 4:</b>	¿Considera que la empresa tiene problemas administrativos, contables o financieros por la falta de administración presupuestaria?
<b>Pregunta 5:</b>	¿Ha propuesto algún procedimiento para modernizar la forma de ejecutar el gasto en la empresa? ¿Cuál?

**Anexo 3: Guía de entrevista al Auxiliar-contabilidad**

<b>Pregunta 1:</b>	¿Cuántos años tiene de experiencia como auxiliar de contabilidad en la empresa?
<b>Pregunta 2:</b>	¿Utiliza algún software para ingresar la información contable?
<b>Pregunta 3:</b>	Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Podría indicarme Cuál es este software y si usted considera que es completo?
<b>Pregunta 4:</b>	¿Emite algún reporte periódico relacionado con la consolidación de la información de ventas y compras?
<b>Pregunta 5:</b>	Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles son esos reportes?

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Encuesta a empresas familiares en Guatemala .....	12
Tabla 2: análisis vertical del estado de resultados de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019 .....	50
Tabla 3: Análisis horizontal del estado de resultados de Ferretería Ruby .....	52
Tabla 4: Tasa de interés pasiva de los años 2017 a 2020 .....	53
Tabla 5: Análisis vertical de estado de situación financiera de Ferretería Ruby .....	55
Tabla 6: Análisis horizontal del estado de situación financiera de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019 .....	58
Tabla 7 Proyección de ingresos por ventas de Ferretería Ruby .....	61
Tabla 8: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2019 .....	64
Tabla 9: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2020 .....	66
Tabla 10: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2021 .....	67
Tabla 11: Integración por categoría del portafolio de productos y su margen bruto de Ferretería Ruby .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Análisis de egresos de Ferretería Ruby de los años 2017-2018.....	51
Gráfica 2: Proyección de Ingresos de Ferretería Ruby de los años 2020 a 2021 .....	62
Gráfica 3: Ejecución del gasto de Ferretería Ruby del año 2019 .....	65
Gráfica 4: Razón corriente de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019.....	76
Gráfica 5: Razón ácida de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019 .....	77
Gráfica 6: Cash Flow de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019.....	78
Gráfica 7: Fondo de maniobra de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019.....	79
Gráfica 8: Fondos propios de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019 .....	80
Gráfica 9: Apalancamiento de Ferretería Ruby de los años 2017 a 2019 .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Historia del presupuesto.....	14
Figura 2: Modelo de tres círculos .....	36
Figura 3: Organigrama de Ferretería Ruby.....	49
Figura 4: Fórmula de proyección de ventas.....	60
Figura 5: Procedimiento de control de presupuesto planteado.....	73
Figura 6: Formato en Excel sugerido para seguimiento de presupuesto mensual .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista al Gerente administrativo-financiero.....	90
Anexo 2 Guía de entrevista al Contadora general.....	90
Anexo 3 Guía de entrevista al Auxiliar-contabilidad .....	91