

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



DISEÑO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN GUATEMALA



AUTOR: LICENCIADA ALBA MARINA CASTILLO

GUATEMALA, 20 SEPTIEMBRE DEL 2020

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



DISEÑO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN GUATEMALA

Trabajo Profesional de Graduación para optar al 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 la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: Dr. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADA ALBA MARINA CASTILLO

GUATEMALA, 20 SEPTIEMBRE DEL 2020

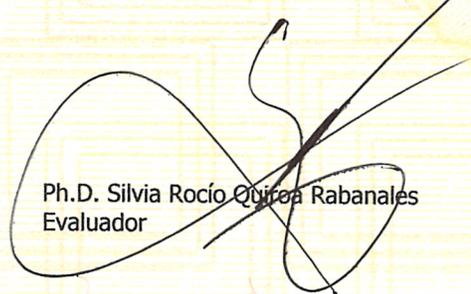
ACTA/EP No. **1365****ACTA No. MAF-D-007-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **20 de septiembre de 2,020**, a las **13:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Alba Marina Castillo**, carné No. **200914169**, 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 DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

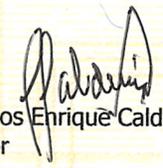
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Mérida Fineda
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador



Alba Marina Castillo
Postulante

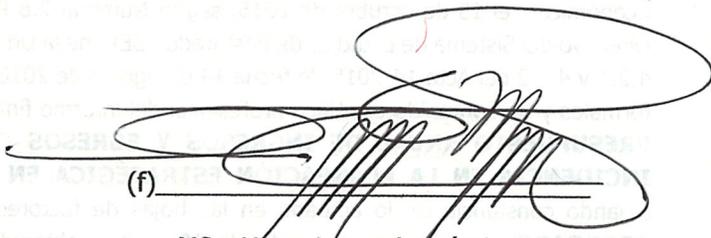


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador **CERTIFICA** que el estudiante Alba Marina Castillo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f) 
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador: MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos vida para continuar construyendo cada anhelo deseado.

A MIS PADRES

Aura Marina Castillo y Julio César Cosigua por ser los primeros en creer y confiar en mí, por su comprensión, trabajo y sacrificio a lo largo de todos mis proyectos y aventuras que he emprendido, es un orgullo y un privilegio ser su hija.

A MIS HERMANOS

Brayan, César y Yenifer por estar siempre en las altas y bajas por su apoyo incondicional que han brindado a lo largo del proyecto.

A MIS AMIGOS

Por su compañía, sus palabras, las experiencias, por su tiempo y sobre todo estar ahí cuando más necesitaba, infinitas gracias.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Por compartir y transmitir sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, por el apoyo a seguir adelante.

A MI CASA DE ESTUDIOS

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por tan preciado privilegio de convertirse en mi segundo hogar y por la oportunidad de enriquecerme como profesional y ser humano un orgullo.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	i
1 ANTECEDENTES	3
2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Definición Empresa.....	7
2.2 Proceso Administrativo	11
2.3 Planeación	12
2.4 Tipos de Planes.....	14
2.5 Planeación Estratégica.....	15
2.6 Planificación Financiera y Presupuestos	17
2.7 Presupuestos	20
2.8 Importancia de los Presupuestos	21
2.9 Etapas del Presupuesto	21
2.10 Clasificación del presupuesto.....	23
2.11 Aspectos del Presupuesto	24
2.12 Objetivos del Presupuesto	24
2.13 Ventajas del Presupuesto.....	25
2.14 Elaboración de un Presupuesto	25
2.15 Presupuestos de Ingresos.....	26
2.16 Presupuestos de Egresos.....	26
2.17 Presupuestos Financieros	28
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Definición Del Problema.....	31
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Descripción de la Empresa.....	36
4.2 Estado Actual de la Empresa.....	38

4.3	Resultados	45
5	CONCLUSIONES	57
6	RECOMENDACIONES.....	59
7	BIBLIOGRAFÍA	60
8	ANEXOS	64
9	ÍNDICE DE FIGURAS.....	87
10	ÍNDICE DE TABLAS	87

RESUMEN

En la actualidad y ante el exigente entorno en el que se desenvuelven las empresas es fundamental dedicar un tiempo para elaborar y aplicar una efectiva planeación, una estructuración de objetivos, creación de estrategias y un buen plan de acción que combinados entre sí, obtiene una planeación estratégica a través de los programas de gestión. Las estrategias son acciones formuladas para alcanzar los objetivos que se convierten en metas medibles como fin primordial de toda organización. En este punto es clave la importancia que se enfoca a los presupuestos como herramientas contables financieras de gestión y control.

A partir del enfoque de la investigación la cual pretende puntualizar en la importancia de establecer y elaborar distintos presupuestos como herramientas constantes para evaluar y garantizar la ejecución oportuna de los recursos financieros o económicos de los que dispone la organización.

Los presupuestos son esenciales puesto que a través de ellos se obtiene información comparativa que garantiza un mayor aprovechamiento de los recursos y son de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se utilizó el método cualitativo para observar y el cuantitativo para los temas prácticos. Además, se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo como las entrevistas y cuestionarios para obtener información de fuentes primarias y secundarias para el estudio. En los resultados se obtiene información valiosa que permitirá a la organización a tomar medidas correctivas para su beneficio y cumplimiento de sus objetivos, así como de implementar presupuestos operativos de ingresos y egresos para obtener información proyectada de resultados a futuro a través de una correcta ejecución de las metas plasmadas en la planeación y los presupuestos como medidas para garantizar la dirección de la organización

INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia para toda organización conocer y considerar los recursos con los que cuenta y que serán necesarios para alcanzar sus objetivos establecidos. Asimismo, requiere controlar y medir las operaciones que son indispensables en el desarrollo de sus operaciones. Para esto es necesaria una planificación estructurada puesto que ésta es una estimación de un período determinado a través de un presupuesto que nos permitirá establecer resultados que se desean obtener a corto, mediano o largo plazo.

La administración requiere de herramientas financieras para el control de la ejecución de todas sus actividades. Esta resulta eficiente y eficaz cuando se determinan responsables por áreas o departamentos que integran la organización, quienes velarán por el buen cumplimiento y ejecución de las actividades por lo que es indispensable un presupuesto operativo que contribuya a que la información que genera la contabilidad aporte datos valiosos.

El objetivo principal de este estudio es aportar un diseño de presupuesto operativo de acuerdo a los requerimientos del negocio de una empresa que comercializa productos a base de microorganismos en Guatemala. A través de la propuesta de un presupuesto operativo que permitirá un pronóstico de resultados de acuerdo a proyecciones estimadas que de forma comparativa indicará si los resultados y acciones tomadas van por el camino correcto.

Los presupuestos son útiles en la administración de cualquier empresa sin importar el tamaño, debido a que encierran todas las actividades de ingresos y egresos en la operación. Sin embargo, por diversas situaciones, se resta importancia y atención al impacto que implica no establecer controles.

El capítulo I presenta una breve descripción de los productos de origen nacional e internacional que comercializa la empresa en Guatemala, como la participación de la industria dentro de las actividades económicas en el país de acuerdo al Producto Interno Bruto a nivel nacional.

En el capítulo II, en este se muestra el marco teórico en el cual se detallan conceptos contextuales como definiciones de temas estrechamente relacionados con el tema objeto de estudio, es decir, los conceptos que sustentan el alcance de la investigación.

En el capítulo III, se presenta el detalle de la metodología que se utilizó para obtener información y las técnicas e instrumentos utilizados como fuentes primarias de información para el objeto de estudio.

El capítulo IV detalla la ejecución de la investigación y resultados obtenidos, así como los análisis que se realizaron a la información proporcionada.

1 ANTECEDENTES

Acorde a la investigación que se realiza y con el firme propósito de profundizar en la importancia, ventajas y desventajas sobre aplicación y ejecución de una herramienta de gestión como lo son los presupuestos y su vital función en cuanto a proporcionar información oportuna y efectiva para la administración, la cual le permita identificar de forma pertinente cualquier diferencias o desviación significativa que se estén desarrollando dentro de la operación para actuar de inmediato y eliminar situaciones complejas a futuro.

La ejecución de un sistema presupuestario en empresas reconocidas ha evidenciado de acuerdo a los resultados obtenidos que una herramienta financiera de control y gestión como los presupuestos se consideren necesarios e indispensables para enfocar esfuerzos, medir y evaluar resultados de acuerdo a lo que se ha establecido previamente por la administración.

La necesidad de presupuestos a través de los años ha prevalecido desde sus inicios en forma empírica, sin embargo, los egipcios realizaban estimaciones para predecir y regular la escasez. Asimismo, los romanos determinaban y estimaban el monto del tributo a cobrar a los pueblos conquistados.

En el siglo XVIII surge la necesidad de una herramienta de planificación y es cuando entonces se considera el presupuesto como apoyo en la administración a través de la necesidad de un plan de gastos en un período fiscal para el ministro de finanzas en Inglaterra. En 1820 Francia y países europeos adoptan un procedimiento específico para presupuestos, y en 1821 Estados Unidos crea un primer presupuesto para el gobierno aunque de manera primitiva.

Posterior a la Primera Guerra Mundial entre los años 1912 y 1925 el sector privado descubre los beneficios de implementar presupuestos, las distintas industrias se encontraban en constante crecimiento y debido a la evolución en 1928 se adoptó un costo estándar.

En Ginebra se celebró el primer simposio internacional de control presupuestal, Estados Unidos presenta un presupuesto por programa y actividad en el año 1948, en 1961 se trabaja con planeación y programación de presupuestos en el Departamento de Defensa y en 1965 crea un departamento de presupuestos. (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

Dentro de los dinamizadores de la industria se encuentran el crecimiento poblacional a nivel mundial, una mayor conciencia ambiental por parte de los consumidores, así como el interés de grandes corporaciones que cada vez se enfocan en el desarrollo sostenible.

En diversos países se ha verificado un crecimiento progresivo en cuanto al número de empresas dedicadas al negocio de los productos biodegradables. Todo esto ha surgido a raíz de la creación de una mayor conciencia con relación a los aspectos ambientales que han intensificado la contaminación ante el desarrollo de la globalización y la diversidad del sistema productivo. Un factor identificado recae en el uso desmedido de los recursos naturales, el cual genera quebranto ambiental a nivel mundial.

Las empresas identificaron un mercado abandonado y ante la necesidad de ayudar a la sociedad para solventar la problemática ambiental relacionada con la industrialización y la demanda de productos para satisfacer las distintas necesidades de los seres humanos, surgen en respuesta con productos cien por ciento biológicos para minimizar o eliminar focos de contaminación y gestionar riesgos de impacto al medio ambiente.

Debe considerarse que Norteamérica y la Unión Europea representan dos terceras partes del mercado mundial. Por su parte Latinoamérica tiene el mayor crecimiento proyectado con 18% en el período 2,015 – 2,025. Si analizamos en términos de productos, el uso de los microorganismos como hongos y bacterias son los más importantes representando el 58% del total, principalmente aquellos con acción insecticida.

El impacto que se atribuye al medio ambiente de manera justa o injusta a este tipo de plaguicidas ha generado que los gobiernos establezcan diversas regulaciones cada vez rigurosas para controlar su uso, lo cual ha influido en que retome auge.

El impacto negativo de la toxicidad química en los sistemas fluviales ha generado normativas para regular el uso de productos químicos tóxicos en sistemas sépticos. Las mismas son de cumplimiento obligatorio y verificación rigurosa para la protección del medio ambiente, es por ello que los productos que se comercializan están compuestos de microorganismos seleccionados y cultivados para crear cepas digestoras que brindan un sistema biológico estable y eficiente.

El control biológico es un método que consiste en el uso de extractos de plantas, invertebrados, microorganismos y minerales para el control de plagas en la agricultura y otros sectores. Posee

un historial largo de uso, pero su utilización reflejó un declive debido a la aparición de los plaguicidas químicos en el siglo XX.

Los microorganismos como las cepas que eliminan grasa animal y vegetal son conocidos como enzimas, bacterias, nutrientes sobre un fundamento con base a proteínas de origen vegetal, azúcares y otros componentes minerales. La inoculación de los microorganismos protege las paredes de un sistema como las trampas de grasa, cajas de paso y superficies de tuberías para obstaculizar todo tipo de grasas y minimizar que la materia orgánica se vaya acumulando.

Existen distintos productos con diversas composiciones e infinidad de presentaciones que han sido seleccionados, formulados e integrados por su capacidad en degradar grasas de manera eficiente. Asimismo, son efectivas para degradar todo tipo de desechos orgánicos en aguas residuales industriales y domésticas.

La aplicación constante asegura de forma rápida y segura degradar los carbohidratos, proteínas, grasas y aceites y otros compuestos que se acumulan en las líneas de drenaje. De esta manera las tuberías perduran libres de obstrucciones con una eliminación radical de los olores, contribuyendo a reducir costos en servicios de limpieza a las trampas de grasas. Esto ayuda a reducir el volumen de sólidos en la corriente de desechos y extiende la vida útil de lagunas, tanques sépticos, tanques de retención, trampas de grasa y otras instalaciones de retención de residuos. (Dirección Adjunta Renta de Aduanas Honduras, 2019)

De acuerdo al Informe Ambiental del Estado de Guatemala presentado en el año dos mil dieciséis, indica que los accesos a drenajes son abastecidos con agua de fuentes subterráneas, las cuales se identifican como las de mayor presión sobre los recursos hídricos subterráneos de su área. (MARN, 2016)

Derivado a que en Guatemala estas empresas no se encuentran clasificadas dentro de una actividad económica específica según el giro de negocio, se hace difícil un conocimiento amplio en cuanto a la disponibilidad de estudios, análisis, informes o cualquier otro tipo de información sobre producción, comercialización y distribución de productos y servicios relacionados con microorganismos. Por tal razón no existe información estadística de empresas que contribuyan al estudio.

El sector terciario o de servicios contiene todas aquellas actividades y servicios que no se clasifican de forma específica y por ende no se integran dentro del sector primario o secundario de la economía del país, sin embargo, de acuerdo a la actualización del año base aportan más del 50% de la economía. (BANGUAT, 2019)

El Producto Interno Bruto -PIB- es el indicador para medir los bienes y servicios producidos en un período de tiempo determinado en la economía de un país. La comercialización de microorganismos, aunque no es tan significativa, contribuye en una pequeña porción a la totalidad.

2 MARCO TEÓRICO

El analizar un contenido específico conlleva de información a detalle de acuerdo al tema que se está desarrollando, el fundamento se basa en las definiciones, concepciones, razonamientos y conocimientos que pretenden exponer la importancia de implementar herramientas de control y gestión como son los presupuestos para evaluar la ejecución de sus operaciones y ejecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos con los que dispone para obtener los resultados esperados y cumplimiento de las estrategias de negocio previamente formuladas por la administración en la planeación estratégica.

2.1 Definición Empresa

Las necesidades del ser humano son infinitas, sin embargo, los recursos para satisfacer sus necesidades son ilimitados, este conflicto hace cada vez más difícil el acceso a los factores de producción, quien los necesite debe pagar un costo elevado para adquirirlos y explotarlos, por ello la “empresa se define como un conjunto de elementos materiales, intangibles y humanos organizados y coordinados por una dirección con la finalidad de conseguir una serie de objetivos fijados previamente, actuando bajo condiciones de riesgo” (Fernández Martín, 2014).

“La palabra “empresa” proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado” (Luna González, 2015).

La definición de empresa de acuerdo a los conceptos aportados por los autores Fernández y Luna se observa que guardan relación fundamental en cuanto a que el objetivo indispensable es la generación de beneficios o ganancias, por medio de la integración, coordinación y ejecución de toda índole de recursos según requiera para ofrecer al ser humano productos y de esa manera satisfacer necesidades, deseos y demandas.

2.1.1 Clasificación de empresa

En la actualidad existen diversas empresas y cada una difiere de otra con sus particularidades y puntos especiales de acuerdo a la composición. Al momento de identificarse con su giro de negocio incurren en criterios muy distintos, por lo que una clasificación general se concuerda de acuerdo a los siguientes aspectos.

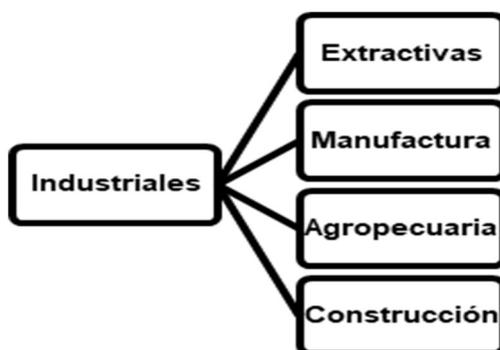
2.1.2 Según Sector Económico

a) Industriales

Su función principal es aplicar el proceso de producción en todo el sentido de la palabra integrando el trabajo o mano de obra para la transformación, explotación y manufactura de materia prima en productos terminados provenientes de la naturaleza.

Figura 1

SECTOR ECONÓMICO - INDUSTRIAL



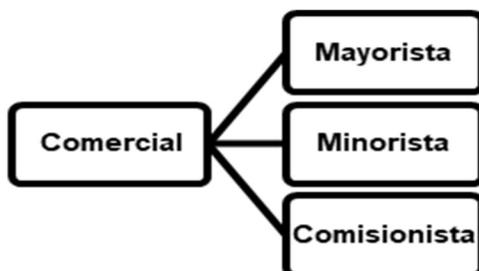
Fuente: (Luna González, 2015)

b) Comercial

Esto corresponde a que actúa como intermediario entre el fabricante o productor y el consumidor final, es decir, se dedica a la compra-venta de productos terminados.

Figura 2

SECTOR ECONÓMICO - COMERCIAL



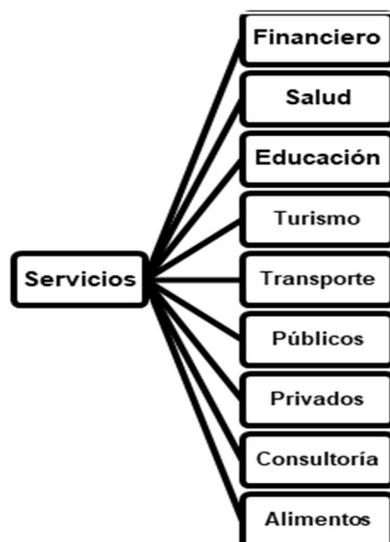
Fuente: (Luna González, 2015)

c) Servicio

Empresas que ofrecen servicios (intangibles) al consumidor, también se consideran en dos tipos las lucrativas y las no lucrativas, brindan beneficios al cliente medio por el cual buscan ser competitivas y lograr ventaja competitiva.

Figura 3

SECTOR ECONÓMICO - SERVICIOS



Fuente: (Luna González, 2015)

2.1.3 Según Tipo de Organización

De acuerdo a la legislación guatemalteca vigente, puntualmente el Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas, contempla que las empresas pueden tener varias formas de organización; de tal manera que pueden ser propiedad de persona individual o jurídica, así como de capital privado, público, mixto, nacional o extranjero.

2.1.4 Según Tamaño

La clasificación del tamaño de las empresas dividiéndolas por actividad o giro, con base en esta clasificación las divide en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y empresas grandes, generalmente se referencia por el número de colaboradores y por sus ingresos.

2.1.5 Tipos de Constitución

El Código de Comercio de Guatemala decreto 2-70 y sus reformas, como norma del derecho mercantil tiene como objeto regular las sociedades mercantiles en Guatemala, permite la constitución de los siguientes tipos de organización:

a) Sociedad Colectiva

Existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales.

b) Sociedad de Responsabilidad Limitada

Compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad, y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

c) Sociedad en Comandita.

Compuesta por uno o varios socios comanditarios que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación, las aportaciones no son representadas por títulos o acciones.

d) Sociedad en Comandita por Acciones

Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

e) Sociedad Anónima

Una de las sociedades más comunes, tiene el capital dividido y representado por acciones, la responsabilidad de cada accionista se limita al pago de las acciones que hubiere suscrito.

La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que puede formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda “Sociedad Anónima”, que puede abreviarse S. A.

f) Sociedad de Emprendimiento

Conformada por una o varias personas físicas, únicamente obligadas al pago de sus aportaciones representadas y forman una persona jurídica diferente a la de sus accionistas.

Las reformas al Código de Comercio de Guatemala establecen que las sociedades de emprendimiento se constituirán por un procedimiento propio y lo exceptúa de constituirse por escritura pública, al igual que sus modificaciones, aumento o reducción de capital, prórroga o cambio de denominación, las cuales no están sujetas a la reserva legal anual del 5%.

2.2 Proceso Administrativo

En las organizaciones al sistematizar una serie de actividades fundamentales para alcanzar los objetivos se realiza a través de un proceso administrativo. Que consta de un conjunto de fases a través de las cuales se administra y gestiona la operación de una organización. Dado que los objetivos se determinan para evaluar el cumplimiento de las distintas actividades que contribuyen a los resultados esperados, a través de una administración y planeación oportuna que aseguren el seguimiento y cumplimiento de los objetivos.

El proceso de administración se compone por etapas conectadas y constituyen un proceso sistémico.

Es importante mencionar que algunos autores indican que son cuatro las fases del proceso administrativo, sin embargo, con el tiempo se ha ampliado gracias a investigaciones y estudios de diversos autores, algunos plantean cinco fases del proceso administrativo y otros concluyen en seis fases del proceso administrativo.

Analizando las mismas se puede observar que los objetivos de los presupuestos y las fases del proceso administrativo guardan estrecha relación entre sí.

2.2.1 Fases del proceso Administrativo

La primera fase integrada en el proceso administrativo es la mecánica la cual se conforma de la parte teórica de la administración en la que se proyecta hacia el futuro a través del cuestionamiento clave siguiente: ¿Qué debo hacer?, es en este punto que la previsión, la planeación y la organización entran en acción para elaborar un plan de actividades secuenciadas.

La segunda fase del proceso administrativo es la que se denomina como dinámica, ésta es la parte práctica de la teoría ya que incluye la dirección, integración y control, la integración de la fase mecánica y dinámica las cuales se materializan a través de planes y programas los cuales contienen la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos.

Figura 4

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: (Torres Hernandez, 2014)

No existe certeza al asegurar con exactitud cómo, dónde o cuándo se originó la gestión empresarial como soporte al proceso administrativo, pero muchos historiadores aseguran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del XX. (Trujillo Arias, 2012)

El proceso administrativo se enfoca en realizar una gestión oportuna dentro de las organizaciones, ya que se compone de un conjunto de acciones, actividades y decisiones coordinadas que se integran en un plan estratégico de negocios y van en función de agregar e incrementar valor agregado a la empresa. (Orellana Nirian, 2019)

2.3 Planeación

La planeación consiste en puntualizar la dirección que determina los elementos que ejecuten las operaciones en tiempo y secuencia, así como también selecciona muy cuidadosamente los

distintos planes, programas, técnicas e informes necesarios y más convenientes para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización por medio de las acciones correctas con el fin de obtener un objetivo en concreto. (Montiel Brenes & Sánchez Rodríguez, 2019)

El proceso administrativo consta de diversas etapas y la planeación es la segunda etapa de este proceso y también representa una herramienta estratégica, ante la ausencia de ésta no es funcional el proceso administrativo, en este punto se establecen, orientan, integran y enfocan todas las actividades clave relacionadas entre sí en la organización, considerando que la planeación es de suma importancia ya que estipula los pilares fundamentales de la organización en cuanto a establecer el por qué y para qué en función de obtener resultados efectivos. (Godinez González & Hernández Moreno, 2015)

2.3.1 Objetivos

Los objetivos de una empresa se alcanzan con base a una serie de acciones previamente establecidas, las mismas han sido analizadas puesto que en su diseño o formulación integran retos y esfuerzos en su ejecución (Argueta Gutiérrez, Cañenguez Rodríguez, & García Quintanilla, 2015).

“Son fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forman parte integral de la fase de planeación” (Luna González, 2015).

Los objetivos precisamente definen el camino hacia donde se quiere llegar, es decir, las metas que se quieren lograr a futuro. Los objetivos deben ser cuantificables, principalmente porque responde a los cuestionamientos siguientes: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se va a lograr (proyección a futuro) ?, y más importante ¿Con cuánto vamos a lograrlo?, todo lo anterior se determina desde su formulación para una mayor efectividad.

2.3.2 Estrategias

La administración considera la posición de la empresa para evaluar las fuerzas que dominan la industria en la que se desenvuelve, busca mantenerse en equilibrio con base a cambios estratégicos y pronostica posibles comportamientos de la competencia para responder oportunamente, de acuerdo a esto “Porter divide la estrategia competitiva en tres partes: I)

Métodos analíticos generales, II) Ambientes genéricos de la industria y III) Decisiones estratégicas” (Porter, 2015).

“Son lo que determina qué tipo de empresa va a ser, es decir, todos aquellos enfoques, modos de actuar y actos favorecedores para la actividad empresarial” (Atienza Sobrino, 2018)

“Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los recursos o alternativas y la asignatura de los recursos necesario para lograrlas” (Luna González, 2015).

Las empresas día a día y constantemente buscan mayor efectividad en las estrategias que han creado y que a través de su ejecución buscan como fin primordial agregar valor a la compañía, creando así una ventaja competitiva, dado que son claves e indispensable como medio por el cual se toman decisiones importantes las cuales determinan la dirección de la empresa para obtener resultados favorables y consolidar un posicionamiento en el mercado e industria en la que se desarrolla.

2.4 Tipos de Planes

Los planes son conjuntos de actividades esenciales y acciones que se clasifican en propósitos, metas u objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos los cuales, integrados entre sí, fortalecen el proceso de ejecución y cumplimiento. (Luna González, 2015)

En distintas empresas por pequeñas, medianas o complejas que sea su organización estructuran diferentes planes los cuales se convierten en el vehículo o el medio a través del que los administradores o la administración espera alcanzar los objetivos o metas deseadas. Puesto que expresan el cómo y cuándo se estiman alcanzar las metas, generalmente contienen calendario de actividades y asignaciones de los recursos.

2.4.1 Plan sustantivo

Principalmente lo conforman los objetivos esenciales de la empresa, las estrategias que son el compromiso de la administración, dado que proyecta lo que se quiere a corto, mediano y largo plazo a esto se le caracteriza como la narrativa del plan financiero puesto que plasma los lineamientos para ejecutar el plan financiero. (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

2.4.2 Plan Financiero

El objetivo fundamental de la administración y las finanzas consiste en determinar el proceso de la organización y manejo de los recursos y capital, en síntesis corresponde a la preparación de un plan financiero enfocado a alcanzar los objetivos y estrategias planteadas previamente por la administración, el cual debe contemplar plazos y costos detallados y organizados en los que se van a incurrir para ejecución de las acciones necesarias de la empresa entre las que se encuentran los presupuestos.

El diagnóstico es clave para el desarrollo de la planeación financiera de una empresa y derivado a que se convierte en un plan, la administración ha considerado sus propios juicios, en cuanto a las estrategias planificadas, los recursos asignados, establecidos y compromiso de cumplimiento.

Miden resultados obtenidos al crear los objetivos, estrategias y políticas, llevados a valores monetarios y unidades de medida, en cada uno de los períodos planificados siendo éstos a corto, mediano y largo plazo.

2.5 Planeación Estratégica

En el desarrollo empresarial cuando se diseña y ejecuta una planeación estratégica a largo plazo se piensa en el futuro de la empresa, ésta representa una ventaja competitiva para las organizaciones, ya que es una acción enfocada con recursos asignados en cuanto a mantenerse a la vanguardia a través de una innovación continua y acertada.

Su contribución es muy valiosa para seguir funcionando en este mundo tan globalizado y tecnológico el cual exige mucha destreza, por ello se considera como un pilar indispensable en el proceso por medio del cual se emprenden acciones que guían a la empresa para alinear los recursos disponibles y potencializar el logro de sus objetivos fundamentales. (Jaramillo Luzuriaga, 2019)

“Son una herramienta de liderazgo, ya que, gracias a ellos cada una de las personas saben con claridad y certeza hacia dónde van, qué va a pasar, qué tienen que hacer para lograrlo y en qué tiempo deben de lograrlo” (Godínez González & Hernández Moreno, 2015).

Se ha determinado que la planeación estratégica permite corregir y solucionar conflictos administrativos y empresariales por medio de una efectiva toma de decisiones, por otro lado a

través de la amplia efectividad en cuanto a conocer el entorno actual permite anticipar a la alta dirección y colaboradores sobre la rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad de las inversiones que se realizan y estar conscientes de los riesgos a los que están expuestos ante nuevos proyectos e inversiones de la organización. (Aguirre de León, 2014)

La planeación estratégica se describe en términos generales a largo plazo y establece las directrices que van a incurrir significativamente en el comportamiento y futuro de la empresa, ya que determina claramente la dirección de la organización de tal forma que a partir del punto donde se encuentra fija lo necesario, puesto que los diversos beneficios y oportunidades que de ésta se obtienen son de importancia y contribuyen al constante incremento del valor agregado de la organización a través de una oportuna ejecución por parte de la administración.

El principio fundamental de los inversionistas es obtener los máximos beneficios de las inversiones que efectúan en las oportunidades de negocio, en el actual e imprescindible entorno en el que se desarrollan las empresas y con el afán de continuar funcionando se ven obligadas a reinventarse y establecer objetivos con estrategias claras para mantenerse a la vanguardia, es por ello que las empresas hacen uso de la planeación para establecer el camino a seguir para el logro de sus objetivos fundamentales, al mismo tiempo permite medir y ajustarse a los cambios del mercado.

2.5.1 Planeación Táctica

Tomando en cuenta que la planeación estratégica se enfoca en una visión general de la organización, la planeación táctica es más específica, detallada y limita las áreas específicas de la organización, es decir, que se enfocan en unidades de negocio internos esto no quiere decir que sea independiente sino todo lo contrario es parte para complementar la planeación estratégica. (Godinez González & Hernández Moreno, 2015)

Su responsabilidad radica en que debe crear las condiciones necesarias en función de que las acciones establecidas en la planeación estratégica sean alcanzadas en la medida de lo posible y las decisiones pueden ser tomadas por alta dirección y niveles gerenciales. (Jaramillo Luzuriaga, 2019)

Es importante indicar que la planeación táctica mide el cumplimiento de sus acciones en períodos de tiempo más cortos generalmente de uno a dos años para evaluar los resultados con base al objetivo de la planeación estratégica, es decir a mediano plazo.

2.5.2 Planeación Operativa

Consiste en la asignación puntual de las tareas que debe realizar cada individuo dentro de su unidad operativa, puesto que detecta procesos y procedimientos necesarios en los niveles críticos de la empresa, por ello perfilan planes para evaluar las actividades de rutina. (Godinez González & Hernández Moreno, 2015)

2.6 Planificación Financiera y Presupuestos

Para desarrollar las actividades de corto, mediano y largo plazo es necesario proporcionar los activos, maquinaria, equipos, capital de trabajo, inversión entre otros, de tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales como el financiamiento e inversión. Para esto se auxilian de estados financieros proyectados que presentan cifras por un período determinado en el que funciona la planeación de la empresa. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

“El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos” (Gitman, 2012).

El presupuesto como una herramienta contenida dentro de la planificación financiera propone una guía anticipada para identificar prioridades y tomar de decisiones.

La planificación financiera es un proceso importante en las operaciones de la empresa derivado a que brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones en cuanto a recursos económicos de cada unidad o área de la empresa para cumplimiento de sus objetivos.

2.6.1 Gestión y Productividad

En lo que se refiere a la productividad y que guarda estrecha relación con la optimización de los recursos a través de una efectiva gestión, algunos autores indican que “La gestión empresarial como conjunto de actividades derivadas de decisiones racionales se orienta, en términos organizacionales, a la coordinación de estas hacia la maximización de las utilidades y/o de la rentabilidad del negocio” (Jiménez Aguirre & Serna Restrepo, 2019).

2.6.2 El Presupuesto y la Administración

“El presupuesto esta íntimamente relacionado con la administración, que debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa misma y no como una función contable” (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012).

La administración tiene la obligación de asegurar, observar y crear políticas de acuerdo al negocio para garantizar un control riguroso y operaciones ordenadas, mismas que brindan el beneficio de sistematizar procesos y cuantificar tiempos en las actividades que se realizan. Es decir, que vela por la elaboración, implementación y cumplimiento de los presupuestos tal como lo determina la planeación, claro está que quien realiza el proceso es el departamento contable financiero. (Pacheco Coello C. E., 2015)

2.6.3 El Presupuesto como Herramienta

El presupuesto también es una herramienta para proyectar o planificar los ingresos de la empresa, en cantidad y en fecha, pudiéndose fijar desviaciones o límites de flexibilidad entre los resultados esperados y los obtenidos (IntegraMarkets, 2018).

Como herramienta es un conjunto de técnicas esenciales las que permiten identificar, evaluar y brindar soluciones a problemas a través del uso de información, procesos de razonamiento lógico y estructurado, por tanto, lo fundamental de la herramienta es tener una dirección clara para una oportuna y correcta toma de decisiones. (Argueta Gutiérrez, Cañenguez Rodríguez, & García Quintanilla, 2015).

La confiabilidad e integridad de la información financiera se obtiene a través de herramientas efectivas y correctamente implementadas las cuales su función es medir y evaluar el cumplimiento de actividades definidas y desempeño de proyectos ejecutados a través de la optimización de los recursos, es decir, que tan eficiente es la ejecución para aprovechar los recursos con los que se dispone. (Pacheco Coello C. E., 2015)

El presupuesto como una herramienta útil que aporta al éxito de las empresas, en él se plasma las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control y rendimiento de sus inversiones.

2.6.4 El Control

“Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar las actividades que necesitan estar controladas y los medios de control que se emplearán” (UNID & Blandez, 2016).

El control está relacionado estrechamente con la planeación, esto se debe a que continuamente se ejecuta, evalúa y mejora consecutivamente, por tanto en una empresa los procesos de control deben estar funcionando constantemente y plenamente enfocados para medir y evaluar el desempeño de cada unidad o elemento dentro de la organización y detectar acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de las objetivos de la entidad.

Verificar que los planes establecidos se cumplan en los presupuestos e investigación de variaciones para identificar las causas y definir acciones correctivas o de ajuste.

2.6.5 Control Presupuestario

Se define también como el conjunto integrado por los presupuestos de cada área o departamento correspondiente en una organización, “El control presupuestario es aquel que consiste en la comparación del presupuesto elaborado con la realidad acontecida” (Atienza Sobrino, 2018).

Respecto al control presupuestario existen diversas definiciones argumentando que este proyecta el estado real de la empresa valiéndose de técnicas y otras herramientas esenciales, de las cuales se obtienen resultados comparativos según las variaciones que se identifican, siendo éstas por arriba o debajo de lo estimado ya que compara y mide lo ejecutado y planificado, permitiendo de ésta manera evidenciar las fallas que inciden en la operación convirtiéndolas así en oportunidades de mejora.

2.6.6 Proceso Presupuestario

Cuando se evalúan los procesos presupuestarios se deben considerar diversas variables que de cierta forma interactúan en la correcta ejecución, se ha evidenciado que las actividades de control indican directamente y de forma importante en los procesos presupuestarios dado que identifica oportunidad de mejora y determinar el buen desempeño de las actividades en cada área, la supervisión integrada indica que realizar revisiones constante y poniendo en práctica el proceso presupuestario permitirá establecer el correcto manejo y control de los mismos, así como una correcta ejecución (Huamán Ore & Quispe Canales, 2017).

2.7 Presupuestos

“La etimología de la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: pre = antes de o delante de; suponer = hacer supuesto, hecho formado, por tanto, presupuesto = antes de lo hecho o supuesto previamente” (Luna González, 2015)

En todos los casos generales, el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de este se establecen metas medibles, cuantificables y alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en función de un objetivo común que se reduce a incrementar el valor de la empresa. (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

A través de los tiempos se ha precisado en definir a los presupuestos como un plan económico el cual se ejecuta por períodos cortos de tiempo, para ello es necesario establecer políticas, metas, objetivos y estrategias para expresar el alcance contable y así definir el método económico a seguir para resultados satisfactorios.

El presupuesto es una herramienta de planificación y control a corto plazo, debido a que conciben las bases para guiar a la administración en la ejecución de una estrategia de negocio previamente diseñada.

De acuerdo a diferentes criterios, los presupuestos consisten en una fórmula satisfactoria en función del control en las actividades, esto para garantizar que los recursos sean utilizados conforme a lo establecido, esto es una síntesis sistemática y delimitada en períodos regulares y medibles, dado que considera las provisiones de gastos y estimación de ingresos para el cumplimiento de las obligaciones, los presupuestos habitualmente se liquidan al 31 de diciembre de cada año.

En los presupuestos los “Ingresos y gastos presupuestarios están contablemente equilibrados, ya que todo gasto tiene una financiación prevista, lo cual no implica que exista equilibrio en sentido económico, pudiendo originarse déficit o superávit presupuestarios” (Albi Ibáñez, González-Páramo Martínez, Urbanos, & Zubiri Oria, 2017).

Presupuesto, planeación y control, ciclo presupuestario o control presupuestario corresponden a algunas denominaciones con los que diversos tratadistas se refieren al proceso de planeación y

retroalimentación oportuna y ordenada como medio o instrumento por el cual hacen realidad los resultados establecidos en la gestión empresarial. (Pacheco Coello C. E., 2015)

“La gestión presupuestaria es el estudio racional de la planificación de la empresa” (Carrasco, 2018).

La administración formula planes para toda una organización es por ello que, esto equivale a decir que un presupuesto sirve para cuantificar y programar los planes estratégicos y operativos, conocer con anticipación los posibles resultados que arrojarían, determinar las necesidades que se tendrían que cubrir para conseguir los objetivos estratégicos y operativos y decidir qué se hará para mejorar los resultados reales que se obtengan. Entiéndase por objeto presupuestal cualquier ámbito que será proyectado y estimado en unidades monetarias y que puede tratarse de una organización, unidad estratégica, unidad orgánica, actividad, tipo de cliente o un producto tangible o intangible. (Villajuana, 2013)

2.8 Importancia de los Presupuestos

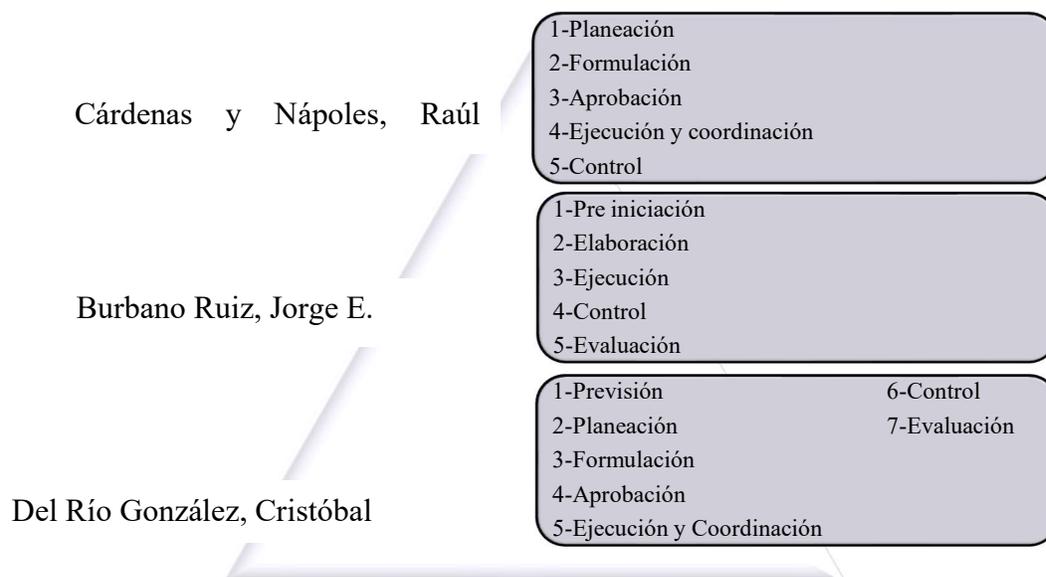
El presupuesto ha obtenido importancia relevante en países industrializados, en los que se ha consolidado como una herramienta o instrumento indispensable en el ámbito empresarial, puesto que ha generado resultados con éxito en la planificación de sus diferentes actividades. (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

Las operaciones de compra y venta que producen las personas individuales son parte muy pequeña de las transacciones que en el mercado se realizan a diario, y este es el nivel indicado como punto de partida para presupuestar, pues cada unidad que genera ingresos, debe planificar sus egresos con la finalidad de no endeudarse y controlar sus operaciones.

2.9 Etapas del Presupuesto

Las actividades en la ejecución de los presupuestos se encuentran divididas en fases, en el presupuesto diversos autores han integrado como fases del control presupuestario cinco básicas, otros puntualizan en siete fases importantes, finalmente la diferencia es en el detalle sin perder la relación que cada una guarda entre sí, en función de enmarcar las actividades fundamentales del presupuesto. (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

Figura 5

FASES DEL CONTROL PRESUPUESTARIO – DISTINTOS AUTORES

Fuente: Elaboración Propia

Nota. De acuerdo a criterios de los autores Cárdenas, Burbano y Del Río sobresalientes en ésta tema se ha elaborado un esquema en el que se detallan las etapas que cada uno refieren.

Las etapas del presupuesto y el proceso administrativo están estrechamente relacionadas.

Planeación	→	Anticipa para cumplimiento de objetivos y metas
Formulación	→	Evalúa inversiones y cuantifica los ingresos y egresos
Aprobación	→	Autorización de los presupuestos por la alta administración
Ejecución	→	Formular métodos que contribuyen al cumplimiento de los planes.
Control	→	Determinar variaciones significativas según comparación de datos reales y presupuestados, para tomar acciones correctivas.

Para la investigación se consideran las fases referidas por el autor Raúl Cárdenas (Ochoa-Crespo, et al., 2020).

2.10 Clasificación del presupuesto

Existen características específicas y fundamentales en los presupuestos de acuerdo a su propósito, función, tiempo e importancia y existen distintas clasificaciones.

Figura 6

CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

Clasificación Presupuestos	Flexibilidad	Rígidos, estáticos, fijos Flexibles o variables	No permiten ajustes Permiten ajustes
	Periodo de tiempo	A corto plazo A largo plazo	Se realizan en un periodo de un año Mayor a un año, proyecto e inversión
	Campo de aplicación	De operación o económicos Financieros (Tesorería y Capital)	Parte operativa de la empresa De balance general y tesorería
	El sector	Sector Público Sector Privado	El estado Empresas privadas
	Su importancia	Principales o Sumarios Secundarios o Analíticos	Estados financieros, ventas, gastos operativo y costo A detalle por línea, proyecto y zona
	En cuanto a las unidades	Monetario Unidades	Expresados en cifras Cantidad por vender, comprar, producir.
	El presupuesto base cero		No considera periodos anteriores

Fuente: (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

Nota. La información anterior detalla cada clasificación del presupuesto de acuerdo a sus particularidades fundamentales, esto es importante tenerlo en consideración dado que las características inciden en la elaboración de cada uno, autores como Burbano (2005), Cárdenas (2003) se refieren a diferentes clasificaciones, tal como se describió anteriormente.

2.10.1 Ciclo Presupuestario

“El ciclo presupuestario es un proceso que utilizan las instituciones públicas y privadas, con el objetivo de organizar las diferentes actividades que se realizan previas a la elaboración y liquidación de un presupuesto en un periodo determinado” (Ochoa-Crespo, Narváez-Zurita, Torres-Palacios, & Erazo-Álvarez, 2020).

2.11 Aspectos del Presupuesto

Aspectos claves a considerar para que un presupuesto sea funcional en una organización:

- a) Saber a dónde quiere llevar la administración a su organización y estar convencida y comprometida con el plan para lograrlo.
- b) Monitorear su entorno tanto interno como externo para que en forma oportuna diseñe las estrategias correspondientes.
- c) Ubicar sus planes dentro de segmento de tiempo, pensando siempre en la permanencia y el crecimiento de la organización dentro del largo plazo.
- d) Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- e) Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de los objetivos.
(Pacheco Coello C. E., 2017)

2.12 Objetivos del Presupuesto

Los presupuestos como herramienta de gestión funcionan en función del cumplimiento de los resultados y precisa en un adecuado desarrollo de la entidad:

- a) Previsión de actividades según lo establecido en los objetivos de la administración.
- b) Planear, recopilar y sistematizar información financiera y operativa que afianzada permita identificar elementos claves y diseñar presupuestos efectivos.

- c) Organiza la obtención de resultados a través de una correcta gestión de la información de los diferentes centros de responsabilidad, a través de una estructura organizacional y funcional.
- d) Coordina e integra cada área o departamento de acuerdo a las actividades y en el orden que corresponde para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- e) A través de la dirección contribuye al cumplimiento de las políticas, a una oportuna toma de decisiones y establece la ruta o las bases a seguir para orientar al cumplimiento.
- f) Control por medio de la revisión cautelosa de la información real ejecutada contra la planificada mediante la efectividad que brinda la herramienta al comparar y evidenciar diferencias justificadas que hayan aumentado o disminuido en función de algún efecto de la entidad.

2.13 Ventajas del Presupuesto

- a) Estimar resultados de la operación a futuro.
- b) Controlar el manejo y comportamientos de los ingresos y egresos de la empresa.
- c) Coordinar e integrar las distintas actividades relacionadas entre sí.
- d) Obtener información comparativa e identificar desviaciones que requieran atención.
- e) Involucra la participación e integración de las distintas y áreas de la empresa.

2.14 Elaboración de un Presupuesto

Técnica que realiza la asignación de recursos disponibles para ejecutar una tarea o proyecto en un período determinado. El presupuesto es un plan expresado en valores monetarios debidamente autorizado por la administración, se requiere de una estructura definida para lograr resultados, por tal razón, es de vital importancia que la empresa identifique su departamentos o áreas para delegar responsables de la elaboración y confección de su presupuesto. (Pacheco Coello C. E., 2015)

2.14.1 Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro se encuentra integrado por los presupuestos operativos y los financieros, a su vez estos se encuentran formados por otros presupuestos más pequeños.

Es una parte medular para los presupuestos y su elaboración es responsabilidad de la gerencia o la administración dado que influyen diversas decisiones claves en consideración del manejo de los ingresos, la planeación estratégica, costos, precios, gastos, investigación y desarrollo, inversiones entre otros aspectos, conforme a lo anterior se hace necesario estructurar un presupuesto maestro.

2.15 Presupuestos de Ingresos

Como piedra angular de todos los presupuestos está el de los ingresos dado que es de este punto donde se establecen los medios de obtención para llevar a cabo todas las otras actividades del negocio, el siguiente está conformado por los siguientes:

a) Presupuesto de Ventas

Importante puesto que brinda información para la administración en lo que se refiere a la parte comercial se debe elaborar cuidadosamente tomando en cuenta factores que influyen directamente en el comportamiento de las ventas tales como los externos considerando que las fuerzas económicas son determinantes, internos como las administrativas, el presupuesto de ventas de cada empresa tiene sus particularidades y por ende se convierte en único de acuerdo a los servicios y productos que se comercializan en cada organización.

b) Presupuesto Otros Ingresos

En este presupuesto se clasifica todos aquellos ingresos que no corresponde al giro del negocio de la organización, los cuales pueden ser propios o ajenos como préstamos bancarios, emisión de títulos de deuda, hipotecas, aumentos de capital, capitalización de reservas, negociación de activos entre otros.

2.16 Presupuestos de Egresos

Está integrado por presupuestos de inventarios, costos de producción y compras, así como los presupuestos de gastos operativos y otros egresos.

a) Presupuesto de Inventarios

Los presupuestos de inventarios están muy relacionados con el presupuesto comercial, es por ello que deben coordinarse de forma eficaz, para las empresas el rubro de inventarios es de gran importancia dado que integran gran parte de la inversión, las funciones relacionadas con estos presupuestos inciden significativamente en las utilidades de la empresa.

Es importante determinar inventarios de acuerdo a las ventas proyectadas para cubrir las demandas, el control en este es oportuno dado que al mantener un inventario excesivo se traduce a gastos innecesarios y obsolescencia por temas de manejo y almacenaje, es decir, inventario ocioso.

b) Presupuestos de Producción

Éstos van en función del presupuesto de ventas, dado que debe tener la capacidad de cubrir los requerimientos tomando en cuenta la capacidad instalada de la planta, disposición de recursos económicos, contar con la maquinaria necesaria y políticas de inventario para un mayor análisis se realiza en unidades y valores.

c) Presupuesto de Compras

De acuerdo con las políticas formuladas de inventario se indican las compras de productos para abastecer en las fechas indicadas de acuerdo a la estimación de costos para no incurrir en costos altos por compras no planificadas.

d) Presupuestos Gastos de Distribución

El presupuesto de ventas es muy variable juega un papel fundamental en la íntima relación con el presupuesto de ingresos, derivado a que estos aumentan y disminuyen por el tema de comisiones, gastos de ventas, ejecutivos, bonos por cumplimiento de metas y marketing.

e) Presupuestos Gastos de Administración

Estos presupuestos son diversos debido a que influye el tamaño y estructura organizacional de la entidad para cuantificar los gastos en los que se incurren, en

empresas bien organizadas cuentan con sus departamentos internos, por otra parte las empresas pequeñas recurren a servicios externos.

Gran parte de los gastos que integran este presupuesto son los fijos, esto se debe a la planilla del personal, otros gastos y gastos operativos.

2.17 Presupuestos Financieros

Se constituye como parte esencial en los presupuestos, primordialmente se enfatiza en los presupuestos de operación y en los otros presupuestos por el efecto en el efectivo.

Con las actividades estimadas en los presupuestos de operación, para cubrir las diversas necesidades de flujo de los distintos departamentos de la empresa para operar, por ello es importante captar ingresos de cualquier fuente, principalmente de las operaciones de ingresos ya proyectadas. El recurso financiero es el flujo de las entradas y salidas de efectivo según las operaciones realizadas.

a) Estado de Pérdidas y Ganancias

Las pérdidas y ganancias se estiman en períodos proyectados a futuro, de esta forma se analizan los resultados, como punto fundamental los ingresos y costos de ventas.

b) Estado de Situación Financiera

Comprende las cuentas de activo, como derechos y pasivos como las obligaciones, seguidamente el capital de la empresa, tomando en cuenta que es de utilidad para analizar el desempeño financiero de la empresa, al mismo tiempo evaluar necesidades de financiamiento, interpretar índices financieros y detectar operaciones vulnerables que requieran ajuste en función de lo que ya fue planificado y de esa forma cumplir las metas financieras y las estrategias de la administración.

c) Presupuesto Flujo de Caja

Como un instrumento elemental en la gerencia financiera, la cautelosa planeación del efectivo es considerada como punto clave en una gestión eficiente que refleja el flujo de efectivo generado a través de las actividades de operación, inversión y

financiamiento. Este es muy importante para toda la empresa ya que muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una manera que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Por medio de los análisis que se realizan de periodo en periodo permite diagnosticar los flujos de caja, determinando así los periodos con excedente de efectivo y con flujos negativos, esto le permite gestionar de mejor manera las políticas de cobros y pagos, analizando así el ciclo de conversión y comprendiendo el apalancamiento de la empresa con sus proveedores y viceversa.

El flujo de caja se vuelve muy importante ya que gestiona la liquidez de las empresas realizando las gestiones correspondientes para estabilizar a la empresa a través de disponibilidad de efectivo para afrontar y aprovechar oportunidades de inversión y sobre todo para la toma de decisiones relacionadas con la circulación del efectivo.

Las empresas generalmente toman sus decisiones conforme a los resultados que proporcionan la información financiera, es decir, el estado de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias, puesto que si los resultados no coinciden de acuerdo a los planes estratégicos implica que la situación financiera y su capital contable no cumplen la estructura planteada según los objetivos fundamentales de la entidad.

Los presupuestos como instrumentos de gestión y control de acuerdo a los diversos tipos de presupuestos se consideran fundamentales en la administración, razón por la que las fases del proceso administrativo son pilares que establecen el trayecto a seguir para diseñar e innovar estrategias y metas claras, concretas, medibles y alcanzables que la entidad determina a futuro, es por ello que para el cumplimiento de la planeación estratégica y financiera se requiere de instrumentos constantes en lo que respecta a gestión, control y ejecución de las distintas actividades para cumplimiento del fin común previamente trazado por la administración, el desarrollo de este plan requiere esfuerzo, dedicación, compromiso y coordinación de todo el equipo de la empresa para adquirir el mayor rendimiento de los recursos disponibles así como la optimización de tiempos en los procesos necesarios, la importancia de los presupuestos y la administración es precisa y directa, de ésta manera agrega valor y garantiza el éxito en la ejecución de las operaciones de la empresa a corto y largo plazo.

Los instrumentos y técnicas utilizados ponen en evidencia oportunidades de mejora que impactarán significativamente en el cumplimiento de los objetivos de la entidad para implementar medidas correctivas a través del tiempo para minimizar riesgos o inconvenientes en el negocio. Una administración cautelosa y oportuna en los presupuestos operativos como los de ingresos y egresos brindan información confiable y relevante para la correcta toma de decisiones con base a los resultados y la posición de la entidad.

3 METODOLOGIA

3.1 Definición Del Problema

Establecer un presupuesto de ingresos y egresos anual como herramienta de control y gestión para optimizar de forma oportuna los recursos financieros de los que dispone la organización. En la planeación se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos que la administración desea a corto y mediano plazo. Por tanto, los presupuestos se conciben y se alinean con el proceso de planeación dado que se convierten en puntos esenciales para el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.1 Especificación del Problema

¿Qué elementos requiere una estructura de presupuesto anual de ingresos y egresos para que funcione como una herramienta financiera de control, asignación de recursos y de apoyo en el cumplimiento de los objetivos del proceso de planeación?

3.1.2 Subtemas

1. ¿Cuál es la importancia de utilizar una herramienta para gestionar, planificar y asignar recursos para ejecutar las distintas actividades y evaluar el resultado en la operación de la empresa comercializadora en Guatemala?
2. ¿Cómo inciden los presupuestos en la consecución de los objetivos de la empresa?
3. ¿Cuál es el esquema de un presupuesto anual de ingresos y egresos para una empresa que comercializa productos biológicos para el tratamiento de aguas residuales en Guatemala?

3.1.3 Punto de Vista

La investigación se realizó desde el enfoque financiero.

3.1.4 Delimitación del Problema

La investigación se llevó a cabo en una empresa ubicada en el departamento de Guatemala, la cual se dedica a la comercialización y aplicación de productos ecológicos para erradicar las necesidades evidenciadas en el tratamiento de las aguas residuales en los diversos sectores empresariales.

3.1.5 Objetivo General

Definir los elementos que se requieren para un diseño de presupuesto de ingresos y egresos que se ajuste a lo requerido por el negocio, para establecer una herramienta financiera de control y gestión en la asignación de los recursos y su incidencia en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la planeación.

3.1.6 Objetivos Específicos

1. Determinar la importancia de elaborar presupuestos que permitan evaluar resultados proyectados en períodos de tiempo establecidos, de acuerdo a un control presupuestario con base a la planeación estratégica.
2. Demostrar la importancia de obtener información con presupuestos determinados y que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
3. Identificar una estructura oportuna de presupuestos acorde a los requerimientos del negocio para que brinde información confiable para una correcta toma de decisiones por parte de la administración en la empresa que comercializa productos biológicos.

3.1.7 Método Científico

La investigación se desarrolló con el objetivo de responder a una situación planteada, para ello se hizo uso de métodos, técnicas e instrumentos, a través de la metodología del método científico por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo para diseñar un estudio preciso y objetivo para los aspectos prácticos del análisis, los cuales brindaron información vital referente a diversos temas relacionados con la problemática que se evalúa.

3.1.8 Técnica Investigación No Experimental Transversal

Una investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones, no deja de ser una investigación seria, documentada y rigurosa en sus métodos. En este diseño, se recopilan datos e información a partir de un momento único en el tiempo, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación. Esto significa emplear indicadores descriptivos que miden o describen una variable o factor. (Raffino, 2020)

La técnica de investigación no experimental hace énfasis a que la información contable financiera que proporcionaron de periodos históricos se analizan y se trata de identificar una variables o un factor y las conclusiones que se determinan sin aplicar acciones que reflejen otros resultados.

3.1.9 Técnica Investigación Documental

Predominantemente encierra toda aquella información de fuentes escritas de todo tipo de documento proveniente de libros, revistas, artículos científicos, información estadística, páginas de internet, normativa legal como leyes y reglamentos. Todo esto recopilado y actualizado por diversos autores e instituciones que aportan para una investigación fundamentada.

3.1.10 Técnica Investigación de Campo

Por medio de éstas se hace recopilación directa de la información en el campo referente al tema que se analiza. Para esto se emplearon técnicas de recolección de datos.

a) Entrevista

Se realizó a elementos claves de la empresa, siendo ellos el gerente general y gerente de operaciones, con el afán de obtener información de fuentes primarias acerca de su plan estratégico y obtener información de la existencia de herramientas que utilizan para asegurar el cumplimiento y control de los recursos,

Asimismo, se realizó al gerente financiero y contador general en cuanto a la gestión y control de los registros contables y conocer en qué punto se relacionan los planes financieros con los planes estratégicos, por último se entrevistó al gerente comercial para conocer cómo trabajan sus planes y estrategias de venta en períodos mensuales o trimestrales para verificar su relación con la planeación.

b) Encuesta

Se realizaron dos encuestas con preguntas puntuales al personal de la organización y a colaboradores del área administrativa con el fin de recopilar información y establecer el nivel de compromiso para con la empresa con respuestas cerradas, para evaluar comunicación e importancia de los objetivos de la empresa según el plan estratégico,

asimismo confirmar si elaboran presupuestos como herramientas para control y evaluación de sus ingresos y gastos.

c) Recolección de Datos

El Contador General con previa autorización proporcionó información contable financiera como lo son los Estados Financieros de los periodos históricos 2017, 2018 y 2019 para el análisis respectivo, dado que no cuentan con presupuestos o reportes para realizar comparativos entre lo previsto y lo real como parte una identificación de desviaciones significativas que hayan afectado las operaciones del negocio.

3.1.11 Unidad de Análisis

El análisis se enfoca en una empresa que se dedica a la comercialización de productos biológicos para el tratamiento de aguas residuales.

3.1.12 Período Histórico

El estudio se considera con base en los años 2,017, 2,018 y 2,019 para establecer una proyección al año correspondiente 2,021.

3.1.13 Ámbito Geográfico

La investigación se efectuó en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1.14 Universo

Para el estudio se considera una empresa comercializadora de productos biológicos, la cual está compuesta por 35 empleados para el análisis.

3.1.15 Tamaño de Muestra

De acuerdo a la estructura organizacional, los departamentos que integran la entidad en estudio y del total de la población (35 elementos) se determinó una muestra de 25 personas, las cuales integran el área administrativa y operacional a quienes se les trasladó una encuesta para recopilar información valiosa para el estudio. Los técnicos (10 personas) quienes se encontraban realizando labores de campo fuera de la ciudad no participaron en la misma.

Finalmente, para conocer la situación y desarrollar los temas propuestos se hizo necesario profundizar en el contexto de la empresa. Para ello, se realizó un acercamiento a través de

visitas de campo para mayor comprensión en lo que compete a lo financiero y administrativo, para evidenciar la relación en cuanto a la sintonía de sus estrategias y programas financieros para cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, así como obtener información sobre cómo gestionan sus registros en los informes contables y evaluar para determinar si el manejo de los recursos es el adecuado, quedando evidenciado que no cuentan con técnicas y/o herramientas de control y gestión como lo son los presupuestos operativos, se procedió a indagar sobre informe o reportes que utilicen para sus gastos operativos y costos, se obtuvo ausencia de información para soporte. Ante la falta de control interno se percibe información contable financiera no razonable

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de la Empresa

Empresa constituida bajo la normativa legal, fiscal aplicable y vigente en Guatemala. Adquirió personería jurídica para el desarrollo de sus actividades de negocio con cualquier entidad pública o privada.

La empresa incursiona dentro del sector terciario clasificándose dentro de la actividad económica de otras actividades de servicio, desde los años 80's bajo el giro de negocio de comercialización de productos biológicos para el tratamiento de aguas residuales e industriales.

El éxito que ha experimentado la operación incide en la calidad y eficacia de los productos logrando así expandir su operación al territorio centroamericano, en el que sus productos han tenido muy buena aceptación en el mercado. En la actualidad incluye a importantes cadenas de la industria alimentaria, hospitalaria, hotelera, habitacional, así como también importantes empresas del sector industrial en Guatemala, logrando posicionarse dentro del mercado y economía de Guatemala.

Ante la globalización y necesidad de brindar soluciones ambientales que contribuyan a un desarrollo sostenible y efectivo para minimizar los latentes cambios climáticos que cada vez son más evidentes en el medio ambiente.

Las exigencias para la disminución de contaminación son cada vez más elevadas, ésto a la vez se transforma en grandes oportunidades de negocio.

Ante la demanda de su clientela a nivel de país la organización se ha visto en la necesidad de desarrollar e implementar estrategias para crear canales propios de distribución que permitan satisfacer las necesidades de los clientes de acuerdo a su posición geográfica y concentración de clientes objetivos.

4.1.1 Misión

Un aliado confiable de nuestros clientes en la moderación de problemas ambientales, brindar soluciones con productos originales garantizados, Trabajando en equipo.

4.1.2 Visión

Un proveedor líder de soluciones innovadoras en productos y servicios en Guatemala, México y Centroamérica, con un servicio diferenciado con programa de mejora continua.

4.1.3 Objetivos de la Empresa

Empresa reconocida y de prestigio a nivel nacional e internacional

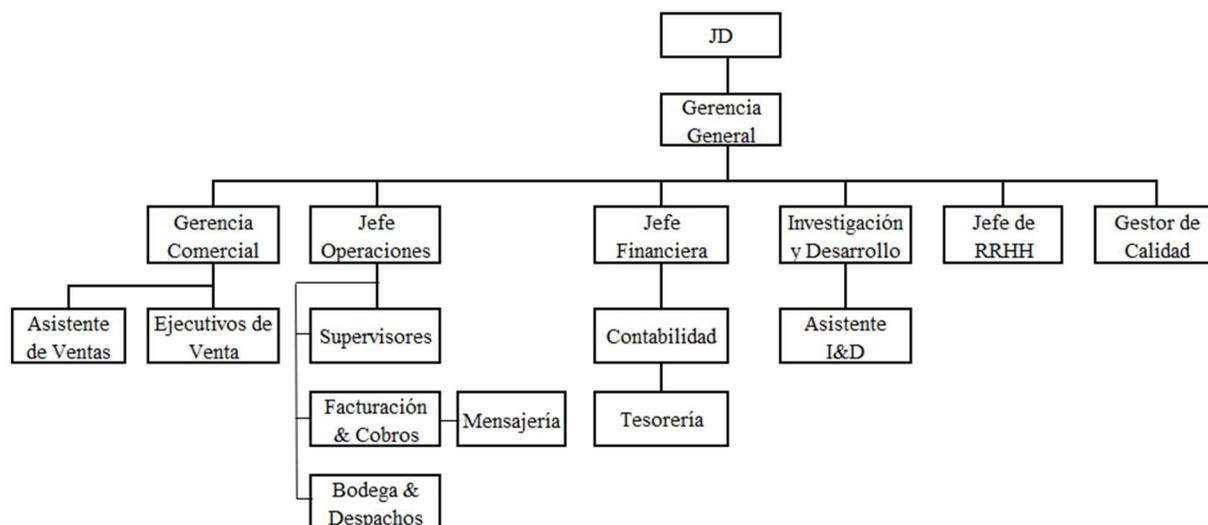
Capacitación a clientes y proveedores

4.1.4 Estructura Organizacional

La empresa en su expansión y crecimiento ha requerido integrar un equipo técnico profesional de alta calidad, quienes contribuyen al cumplimiento de sus objetivos, como parte del proceso administrativo se realizó una estructura organizacional interna para reflejar las relaciones jerárquicas y responsabilidades de cada área. Coordinando de forma eficiente y eficaz las distintas actividades que se realizan en la operación para cumplir con los objetivos dentro de la organización.

Figura 7

ORGANIGRAMA LA EMPRESA, S.A.



Fuente: La Empresa, S.A.

El organigrama representa la distribución jerárquica de la empresa, para el análisis se puntualizó en los puestos administrativos y de operación para obtener información relevante para conocer la situación actual de la misma.

4.2 Estado Actual de la Empresa

Un análisis de la información y situación actual de la organización, el cual permitirá conocer acerca de su realidad, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora del negocio y contribuir con herramientas o instrumentos financieros de aplicación, ejecución y seguimiento para minimizar riesgos en las deficiencias detectadas.

4.2.1 Resultados de las Entrevistas

Con el objetivo de evidenciar la importancia de los presupuestos en la ejecución de la planeación y estrategias para cumplimiento de los objetivos de la organización se efectuó una entrevista a un elemento clave de la administración, obteniendo los siguientes resultados:

El gerente indica que efectivamente existe una planeación estratégica previamente formulada sobre los objetivos del negocio que se desean a corto y mediano plazo, generalmente a tres años.

Sin embargo, la planeación se desarrolla y elabora con la los ejecutivos de la alta dirección y consejo de Administración. No se comunica a toda la empresa.

La planeación es revisada conforme se considera necesario para evaluar el comportamiento de los factores internos y externos que afectan el avance de sus objetivos, esto únicamente se efectúa de acuerdo a como se ha observado la situación en cuanto a lo administrativo, careciendo totalmente de información financiera para evaluar los resultados.

Confirman que los presupuestos serían efectivos para evaluar la ejecución y optimización de los recursos utilizados y que apoyaría en cuanto a comparar información real y proyectada, esto con el fin de obtener información confiable y detectar desviaciones.

4.2.2 Estados Financieros Anuales

De acuerdo a la información que brindó el contador general para realizar el análisis únicamente se observa el estado de resultados y el estado de situación financiera correspondientes a los

períodos del año 2017, 2018 y 2019 los cuales reflejan la situación de la empresa desde un aspecto contable financiero (Ver Anexo).

En la entrevista realizada al gerente general se confirmó que no cuentan con presupuestos que suministren proyecciones anuales para comparativo de resultados y poder evaluar su cumplimiento en función del avance para lograr los objetivos de la administración, según los planes estratégicos y financieros.

En el departamento de contabilidad se acuerdo a información proporcionada los auxiliares se dedican únicamente a ingresar la información que trasladan respecto a los ingresos, gastos y costo para presentar los estados financieros al gerente financiero en función de cumplimiento de un cierre mensual y anual sin profundizar en analizar el desarrollo y comportamiento de los gastos a través de los meses y años.

Las compras de inventario se realizan de acuerdo a la experiencia del stock que la empresa debe tener para la demanda de los clientes, esto crea incertidumbre respecto a que al menor error en un dato sería de gran impacto para la empresa puesto que le sería imposible abastecer la demanda de los clientes e incurrirían en compras a un costo elevado, en la actualidad de suceder un caso de ésta magnitud pasa inadvertido puesto que no existe un control presupuestal de compras que se vaya evaluando constantemente para minimizar éstos riesgos.

Se hace evidente que el área contable financiera presenta una debilidad y en hora buena una oportunidad de mejora para fortalecer sus controles respecto a la necesidad de implementar nuevos procesos que sumen a la buena gestión de las operaciones y claro está en cuanto a diseñar e implementar presupuestos como herramientas de control de gestión de los recursos de los que dispone la organización, ya que inciden en la toma de decisiones de la administración, pero al no contar con información comparativa, certera, confiable y precisa se encuentran en una situación limitada para tomar decisiones y adoptar medidas correctivas necesarias en el transcurso de la operación.

Tabla 1

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL LA EMPRESA, S.A.

La empresa, S.A.

Estado de Resultados Comparativo

Del 01 de Enero del 2017 al 31 de diciembre 2019

(Expresado en Quetzales)

	<u>2,019</u>	%	<u>2,018</u>	%	<u>2,017</u>	%
Ventas Netas	7,331,179	1.00	8,738,863	1.00	9,141,091	1.00
Costo de Venta	1,795,464	0.24	2,083,517	0.24	2,289,889	0.25
Ganancia Marginal	5,535,715	0.76	6,655,346	0.76	6,851,201	0.75
Gastos de Operación	3,658,661	0.50	5,031,106	0.58	4,437,334	0.49
Ganancia Operacional	1,877,054	0.26	1,624,241	0.19	2,413,868	0.26
Ganancia del Ejercicio Antes De Impuesto	1,877,054	0.26	1,624,241	0.19	2,413,868	0.26
Ganancia después de Impuesto y Reserva	1,337,401	0.18	969,760	0.11	1,693,357	0.19

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

4.2.3 Análisis Vertical del Estado de Resultados

De acuerdo a los datos proporcionados se procede a confrontar los resultados obtenidos correspondientes a los períodos en análisis, para tal razón se practicó un análisis vertical al estado de resultados con el objetivo de obtener información comparativa anual que refleje el comportamiento de las cuentas que integran el estado de resultados.

Para la investigación se procede a evaluar los estados de resultados, puesto que nuestra investigación se refiere a los ingresos y egresos, los cuales se encuentran contenidos en su gran mayoría den el estado de resultados de la organización.

Tabla 2

ESTADO DE RESULTADO ANUAL

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

Por medio de una representación gráfica del estado de resultados resumido se evidenció la importancia de implementar distintos presupuestos que integran el presupuesto maestro y brinden información para evaluar la correcta ejecución de las actividades y determina si es conveniente realizar ajustes.

Los datos del año dos mil diecisiete al dos mil diecinueve no presentan un cambio importante lo cual no es un favorable para la empresa que busca un crecimiento paulatino pero sostenible.

Respecto a la información se utiliza como base de comparación como punto inicial las ventas, respecto a que representan un cien por ciento y este se distribuye en tres grandes rubros como lo son el costo de venta, gasto operativo y utilidad del ejercicio.

Como en toda organización con fines de lucro el dato que más interesa de toda la información procesada es la utilidad neta o resultado del ejercicio después de impuestos y reserva legal, es

lo más significativo puesto que cada aumento o disminución porcentual debe estar justificado respecto a las variaciones porcentuales de los costos y gastos.

Tabla 3
ANÁLISIS UTILIDAD ANUAL “LA EMPRESA, S.A.

La empresa, S.A.
Estado de Resultados Comparativos
Del 01 de Enero del 2017 al 31 de diciembre 2019
(Expresado en Quetzales)

	<u>2,019</u>	%	<u>2,018</u>	%	<u>2,017</u>	%
Ventas Netas	7,331,179	1.00	8,738,863	1.00	9,141,091	1.00
Costo de Venta	1,795,464	0.24	2,083,517	0.24	2,289,889	0.25
Gastos Operativos	3,658,661	0.50	5,031,106	0.58	4,437,334	0.49
Ganancia después de Impuesto y Reserva	1,337,401 	0.18	969,760 	0.11	1,693,357 	0.19

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

Interpretación

La utilidad neta para el año 2017 representó un 19% sobre el total de las ventas con relación al 2018 que fue del 11%, presenta una reducción de -8% debido al aumento en la participación de los gastos de ventas y administración, dado que de un 49% paso a 58%, considerando que compenso en 1% la reducción del costo de venta, sin embargo, las ventas disminuyeron en el año 2018, mostrando una tendencia endurecida en cuando a los gastos ya que no están en función de los ingresos.

Con relación al 2019 la utilidad representa un 18% aumentando en +7% respecto al año 2018, el gasto operativo también disminuye -8% respecto al año anterior.

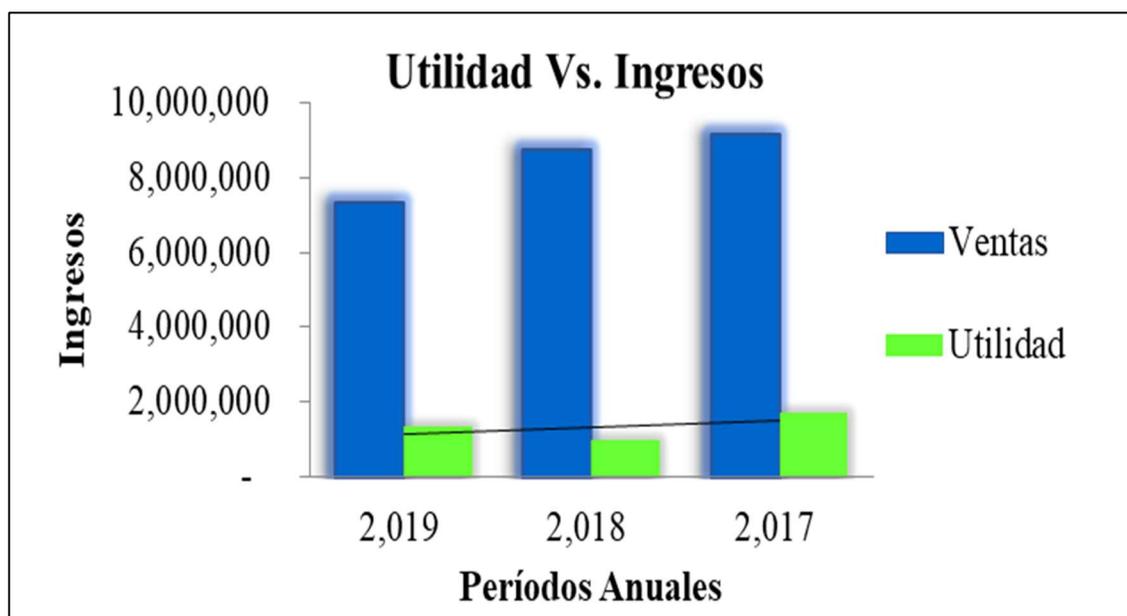
Se observó que los aumentos son considerables respecto a los gastos de administración y costo de venta, al no contar el área contable financiera con técnicas y/o herramientas que permitan la evaluación constante y continua de los resultados respecto a los recursos ejecutados, primordialmente la administración como busca maximizar sus utilidades y los resultados

analizados reflejan todo lo contrario, ya que no se observa una tendencia de crecimiento en las utilidades, caso contrario los aumentos son evidentes en los costos y gastos de operación.

No se cuenta con información adicional por parte de contabilidad como control de ejecución respecto a los gastos de operación.

Tabla 4

ANÁLISIS TENDENCIA DE LAS UTILIDADES ANUAL



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

De acuerdo a un análisis sobre hacia donde se encuentra la tendencia de la utilidad con relación a las ventas netas anuales, se determina que el comportamiento en cierta forma plano, con excepción del año 2018 el cual es atípico dado que está por debajo del promedio anual del 18%, según 2017 y 2019, sino se presta atención en cuanto a establecer controles respecto a sus rubros más significativos el impacto en las utilidades será significativo.

Considerar que el medio comparativo para evaluar el rendimiento de los resultados son periodos anuales cerrados en el contexto que la información es resumida y no se cuenta con detalles para una evaluación más profunda para identificar el origen de los gastos y costos, caso contrario no sería posible reflejar la información.

4.2.4 Análisis Costo de Venta Anual

Tabla 5

ANÁLISIS COSTO DE VENTA ANUAL

La empresa, S.A.
Estado de Resultados Comparativos
Del 01 de Enero del 2017 al 31 de diciembre 2019
(Expresado en Quetzales)

	<u>2,019</u>	%	<u>2,018</u>	%	<u>2,017</u>	%
Ventas Netas	7,331,179	1.00	8,738,863	1.00	9,141,091	1.00
Costo de Venta	1,795,464 	0.24	2,083,517 	0.24	2,289,889 	0.25
Ganancia después de Impuesto y Reserva	1,337,401	0.18	969,760	0.11	1,693,357	0.19

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

Es importante analizar el costo de venta puesto que este aumenta o disminuye en función de las ventas, en los tres años evaluados el costo de venta es razonable respecto a esto dado que las ventas del 2018 en comparación del año 2017 disminuyeron en un 4% y las ventas del 2018 en comparación con el 2019 también disminuyen en un 16%, por tanto el costo no presenta variaciones significativas que puedan incidir en los resultados obtenidos, de acuerdo a lo que se observa.

4.2.5 Resultados de las Encuestas

Se evidenció que la gran mayoría del personal administrativo y operativo desconoce que la empresa cuenta con una planeación estratégica y por ende excluyen de forma involuntaria los objetivos que la empresa tiene establecidos cumplir en períodos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo. Estos son monitoreados en periodos generalmente anuales a nivel administrativo. (Ver Anexo 5,6)

La comunicación es de vital importancia en toda organización, por su efectividad en el contexto de toda la organización, puesto que de los puntos favorables que podemos destacar es que crea un ambiente agradable y fortalece las relaciones externas e internas entre departamentos

contribuyendo a una realización de trabajo en equipo a todo nivel donde se involucran y comprometen con la organización en el cumplimiento de sus objetivos, el simple hecho que una pieza del rompecabezas presente irregularidad afecta la secuencia de actividades de la operación. (Ver Anexo 5,6)

Se logra identificar que el cumplimiento de los objetivos no se evalúa correctamente dado que no existen programas que permita medir, comparar y cuantificar los resultados reales contra los estimados. (Ver Anexo 5,6)

Cabe mencionar que de todas las áreas que intervienen en la operación de la empresa evidencian la ausencia de parámetros o técnicas para gestionar y medir los gastos en que incurre cada área y determinar si es rentable para la empresa y cuál es su valor dentro de la misma. (Ver Anexo 7,8)

Es indudable la necesidad de un presupuesto de gastos operativos ya sea mensual, semestral o anual que permita hacer comparaciones y determinar diferencias significativas que requieran especial atención respecto a gastos atípicos dentro de la realización de las operaciones del negocio, tomando en cuenta que es el área con mayor gasto dentro del rubro de gasto operativo. (Ver Anexo 7,8)

El área de finanzas no implementa presupuestos como herramientas de control de gestión, la importancia de éstos en la planeación es vital para cumplir con el objetivo de optimizar los recursos disponibles de la empresa. Estos contribuyen a una ejecución eficiente y eficaz que se ajusta en gran manera a los resultados que se desean identificando desviaciones de forma oportuna que afecten negativamente en cuanto al cumplimiento de los objetivos. (Ver Anexo 7,8)

4.3 Resultados

De acuerdo a la investigación que se ha realizado y el uso de técnicas para obtener información de fuentes primarias y secundarias que han proporcionado datos valiosos con los cuales se han obtenido los resultados siguientes:

Determinar la importancia de elaborar presupuestos que permitan evaluar resultados proyectados en períodos de tiempo establecidos, de acuerdo a un control presupuestario con base a la planeación estratégica.

La importancia de evaluar resultados, conforme al control presupuestario de forma periódica, de acuerdo a un presupuesto integrado y su estrecha relación con la ejecución de la planeación en cuanto a cumplimiento de sus objetivos. Que sea funcional como instrumento que contribuye con la planificación, asignación de recursos y de las actividades que se han determinado importante en la operación del negocio, puesto que al utilizar herramientas financieras se emplean controles, técnicas, tácticas entre otras para asegurar la razonabilidad de los registros y las operaciones.

Por medio de un detalle de la planeación táctica apoyada en los presupuestos en cuanto a la asignación de los recursos a cada área o departamento permite realizar gestionar los gastos en que incurre para su funcionamiento y determinar gastos muertos o innecesarios que de alguna forma se estén ejecutando sin obtener ninguna retribución de interés para la organización.

Los resultados han manifestado que no se ha comunicado oportunamente al personal de la organización los planes estratégicos que la alta dirección ha establecido previamente a corto, mediano y largo plazo (Ver Tabla No. 3 y No. 4), lo cual determina que la planeación y los objetivos prácticamente están redactados y en papel, más no se ejecutan y exteriorizan a todos los niveles y con todo el personal, puesto que en los departamentos una gran mayoría no tienen conocimiento de cuáles son los objetivos que la organización se ha planteado a futuro.

El personal ha concluido que aunque desconocen que la empresa cuenta con un plan estratégico vigente, los presupuestos son herramientas oportunas para la correcta gestión en la ejecución de planes administrativos, que los presupuestos brindan y establecen una guía, un mapa, una ruta a seguir y que de acuerdo a los controles necesarios aportarán información oportuna que será de gran valor para la administración en cuanto a obtener resultados del desarrollo de la operación sin dedicar tanto esfuerzo y tiempo, optimizando así tiempos y costos.

Por ello se ha evidenciado la importancia de elaborar presupuestos de acuerdo a las necesidades y requerimientos en cada departamento según la actividad que realizan, esto permitirá a la gerencia perfilar un resultado a futuro dado que se integran los objetivos estratégicos con los objetivos tácticos y concluyen con los objetivos operacionales para ajustar un fin común y todo el equipo esté enfocado en la ejecución de sus actividades que integradas de manera oportuna reflejan resultados monetarios con información confiable a la alta dirección sobre la que se podrán tomar decisiones del negocio y realizar evaluaciones periódicas para una mejora continua.

Demostrar la importancia de obtener información con presupuestos determinados y que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se ha determinado la importancia de establecer presupuestos que aporten para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, como se ha observado en los resultados obtenidos se ha evidenciado que cada departamento trabaja por su propia cuenta, es decir, cada una de las áreas se organiza como considere necesario, coordinan y dirigen según vaya requiriendo el desarrollo de la operación o conforme se presenten las necesidades, esto conlleva a una deficiencia en el logro de los objetivos planteados por la alta dirección cuantificando de gran magnitud el impacto negativo ante la ausencia de herramientas de gestión y control.

Los resultados de las encuestas trasladadas han demostrado que del total de la población encuestada representa un setenta por ciento del personal que desconocen si la empresa a nivel general y de sus departamentos administra técnicas, herramientas para supervisar y gestionar los diversos gastos en los que se incurre para llevar a cabo sus operaciones, lo cual pone en manifiesto que el personal desconoce que se aplique algún control crea un sesgo entre no hacer buen uso de los recursos disponibles por la administración. (Ver Anexo No. 4)

Una gran parte del personal coincide en que un presupuesto como herramienta financiera es necesario e indispensable como importante para la administración en cuanto a implementar controles de gestión para que a través de información comparativa de lo real y estimado se identifiquen oportunamente desviaciones importantes que no estén en función del cumplimiento de los resultados esperados por la organización, los costos y gastos atípicos deben estar debidamente justificados y de no ser considerados importantes tomar medidas correctivas para minimizar y eliminar malas prácticas que únicamente afecten el desempeño de la operación y que ayuden a la administración a identificar oportunidades de mejora.

De los resultados reflejados un porcentaje bastante elevado considera que los recursos financieros de la empresa se deben optimizar a través de una correcta asignación y administración para obtener el mayor rendimiento.

Identificar una estructura oportuna de presupuestos acorde a los requerimientos del negocio para que brinde información confiable para una correcta toma de decisiones por parte de la administración en la empresa que comercializa productos biológicos.

De acuerdo a los resultados satisfactorios y conforme al objetivo principal de conocer el contexto de la empresa y su estructura, para determinar las actividades que cada una desempeña y son parte esencial en toda la operación de la empresa

Con base a la problemática y las debilidades detectadas se han identificado oportunidades de mejora en lo que respecta al departamento financiero y administrativo, para ello se ha realizado un ordenamiento de ideas y análisis minuciosos para identificar y clasificar los tipos de presupuestos que son necesarios diseñar de acuerdo a las actividades en que se desempeñan las distintas áreas de la empresa, con el fin de brindar una estructura conveniente para elaborar, desarrollar e integrar de forma oportuna un presupuesto operativo anual de ingresos y egresos de acuerdo a los requerimientos de la organización empoderando así el trabajo presupuestal en el departamento de contabilidad, para lo cual se propone el siguiente esquema en cuanto a obtener un estados de resultados presupuestado, es decir, un presupuesto operativo.

Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado

Se estiman resultados proyectados y con apertura para ser comparativos por lo general en periodos anuales, sin embargo, para un mayor resultado se evalúan constantemente de forma mensual para corregir en tiempo justo desviaciones conforme se vaya ejecutando, permiten así monitorear y apreciar resultados esperados, éstos se extraen del conjunto de los presupuestos y corresponden en gran parte a los operativos, es decir, los presupuestos de ingresos y egresos.

1) Presupuesto de Ingresos

Comprender la importancia de un presupuesto de ventas es fundamental, dado que como columna vertebral de la empresa se tiene que pensar estratégicamente como revestir la demanda proyectada, para ello en la preparación se deben considerar diversos factores como las tendencias de información histórica según sus ventas de períodos anteriores el identificar su comportamiento en el mercado y caracterización de su mercado meta y como han afectado los factores internos y externos, como temas puntuales y relevante para el presupuesto de ventas y considerando todo lo anterior proyectar a futuro. A través de esto permitirá alinear con la visión del plan estratégico, ya que las ventas son importantes para la organización en su fin fundamental.

a) Presupuesto de ventas

La actividad está a cargo por el jefe o gerente de ventas el cual cuenta con los conocimientos básicos respecto a los puntos indicados anteriormente, ya que el presupuesto de ventas se determina por producto y períodos con cantidades monetarias (según cantidades a vender así define el costo), unidades, por zonas geográficas y por ejecutivo de venta entre otras, particularmente conforme se vaya avanzando se va especializando y ampliando según necesidades. (Ver Anexo 11)

b) Presupuesto de otros ingresos

Tal como lo indica se refiere a ingresos ajenos a la actividad propia del negocio, pero que son consuetudinarios como intereses bancarios, cobros administrativos entre otros.

2) Presupuesto de Egresos

Partiendo de un presupuesto de ingresos se desprenden todos los costos y gastos de operación, los cuales se integran por el presupuesto de inventarios, compras, gasto operativo, es decir, gastos de venta y administración, Impuestos sobre la renta, otros egresos.

a) Presupuesto de Inventarios

Importante determinar un inventario suficiente para no incurrir en no cumplimiento a los clientes, generando entregas fuera de tiempo e insatisfacción del cliente, los cuales impactarían negativamente en el alcance de las ventas presupuestadas para el período.

La rotación de inventarios es un análisis que refleja el comportamiento de las existencias con relación a las ventas. Con la finalidad para el presupuesto se requiere establecer la relación de venta e inventario y la rotación ideal que ha determinado la empresa de acuerdo a su giro de negocio, considerando el inventario final que desea obtener al finalizar el periodo.

Figura 8

DETERMINACIÓN INVENTARIO BASE

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Inventario Estándar} & 12 & \frac{\text{Ventas Unidades Anteriores}}{X} \\
 \\
 \text{Inventario Estándar} & X & \frac{354,300}{12} = 29,525 \text{ Unidades}
 \end{array}$$

Fuente: (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)

Como se puede observar la empresa debe contar con la capacidad de adquirir 364,025 unidades de productos para cubrir la proyección de ventas en el periodo, de acuerdo al comportamiento de sus inventarios.

b) Presupuesto de Compras

El presupuesto de compras estrechamente relacionado con el presupuesto de unidades con el objetivo de determinar en términos generales cuanto se va requerir durante el periodo y basados en los inventarios razonables se dispone a presupuestar la programación de compras sea mensuales, semanales o por mes siempre y cuando se ajuste al inventario base de acuerdo a los requerimientos mínimos y máximos considerando así los costos en los que incurre para disponer de los mismos y evitar gastos innecesarios dado a premuras resultado de inconsistencias no identificada en tiempo y espacio. (Ver Anexo 15)

c) Presupuesto Costos de Distribución (Ventas)

Consideran el conjunto de gastos variables relacionados con el presupuesto de ventas, ya que corresponden a todos los gastos relacionados directamente con la distribución de los productos.

Es decir, los rubros de publicidad, transporte, vendedores entre otros, derivado a que estos aumentan y disminuyen por el tema de comisiones, gastos de ventas, sueldos de ventas, bonificaciones, publicidad, capacitaciones, viáticos, gastos de representación, atención a clientes, gastos de almacén y distintas codificaciones internas para identificar a claramente el origen del gasto. (Ver Anexo 16)

d) Presupuesto Gastos de Administración

Contiene todos aquellos gastos en los que se incurre estrictamente en la dirección y control de todas aquellas actividades de la operación.

Queda a discreción de la empresa a nivel interno y naturaleza del gasto, los gastos tradicionales por lo general se cuantifican en cuanto a reparaciones y mantenimiento de las oficinas, sueldos y salarios del personal administrativo y operativo, servicios fijos, honorarios profesionales, arrendamientos, servicios de fibra óptica o internet, insumos de cafetería y de limpieza, gastos de parqueos, aceites y combustibles, depreciaciones y amortizaciones, impuestos, tasas y contribuciones, gastos de innovación y/o desarrollo, prestaciones laborales, cuotas patronales del seguro social, atención a empleados, uniformes, equipo de protección al personal, bonificaciones por productividad, capacitaciones, papelería y útiles, servicio de seguridad, alarma entre otros. (Ver Anexo 17)

3) Presupuesto de Otros Egresos

En su conjunto son todos aquellos gastos por actividades no recurrentes o particulares, para su control se requiere un presupuesto.

4) Presupuesto de Impuesto sobre la Renta

Dentro de los presupuestos el menos complicado, ya que se toma el resultados o diferencia entre los ingresos y egresos que se derivan del estado de resultados proyectado y aplicar el porcentaje vigente que determina la legislación fiscal.

Elaboración de Pronósticos

Identificada una estructura de presupuestos para la organización, se procede a preparar un presupuesto operativo integrado, para realizar pronósticos generalmente se basan en la estadística descriptiva para realizar proyecciones y se aplica del coeficiente de correlación de Pearson, el cual es calculado sobre un rango de observaciones y oscila entre -1 y 1, cuando es positiva es 1 y cuando es negativa es -1, puesto que identifica la relación lineal entre dos variables cuantitativas y luego se elaboran pronósticos de Excel como parte de una herramienta que permita analizar información que aporte valor a la organización para la toma de decisiones objetivas.

En la prueba estadística se analiza el comportamiento o correlación lineal entre dos variables, por lo general entre -1 y 1, para tal caso se presentan presupuestos de ventas, costos y gastos operativos integrados como un presupuesto operativo en cual contiene los ingresos y egresos. Asimismo, se incluyen unas plantillas en las que para efectos de un mayor control de los gastos que contiene cada rubro clave, apoyan para integrar el presupuesto operativo.

Figura 9

PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUAL

Mes	Periodos Históricos					<u>Coefficiente Correlación</u>	<u>Pronóstico</u>
	1	2	3	4			5
	2017	2018	2019	2020			2021
Enero	893,947	806,334	896,452	842,715	Real	-0.19	843,968
Febrero	795,453	804,391	689,190	852,361	Real	0.10	799,230
Marzo	702,294	681,344	629,452	486,100	Real	-0.93	449,679
Abril	738,118	697,838	645,682	434,790	Real	-0.92	388,572
Mayo	643,591	661,676	466,724	421,698	Real	-0.91	333,265
Junio	742,465	686,957	596,452	585,486	Real	-0.97	512,480
Julio	738,640	603,709	494,697	494,697	Real	-0.94	372,725
Agosto	721,073	622,583	676,572	576,572	Estimado*	-0.78	554,321
Septiembre	670,554	846,627	512,304	501,304	Estimado*	-0.67	422,179
Octubre	853,089	856,955	516,920	532,920	Estimado*	-0.88	364,836
Noviembre	791,086	708,453	655,562	555,562	Estimado*	-0.99	487,800
Diciembre	850,782	761,999	551,172	556,172	Estimado*	-0.94	406,367
Total	9,141,091	8,738,863	7,331,179	6,840,377			5,935,421

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

En el presupuesto de ventas que se pronostica para el periodo 2021 se hace evidente una baja en cuanto a los ingresos que la empresa ha generado, sin embargo, se analiza parte del período 2020 los cuales se han visto fuertemente golpeados con la situación de la pandemia a inicios del año 2020 en Guatemala, en conclusión, el resultado aunque es un porcentaje mucho menor según los resultados históricos que se han observado, los ingresos no son impactos en gran manera.

Figura 10

PRESUPUESTO DE COMPRAS (COSTO) MENSUALES 2021

Mes	Periodos Históricos					<u>Coefficiente Correlación</u>	<u>Pronóstico</u>	
	1	2	3	4				5
	2017	2018	2019	2020				2021
Enero	191,477	172,894	151,597	193,824	Real	-0.09	173,884	
Febrero	190,889	172,839	151,926	196,043	Real	-0.04	176,562	
Marzo	191,343	172,985	150,108	111,803	Real	-0.98	91,186	
Abril	191,408	172,813	151,289	100,002	Real	-0.97	79,942	
Mayo	191,556	172,837	151,613	96,991	Real	-0.96	77,019	
Junio	191,499	182,241	128,336	134,662	Real	-0.90	103,080	
Julio	191,158	172,823	151,468	113,780	Real	-0.98	93,935	
Agosto	190,846	172,700	151,270	132,612	Estimado*	-1.00	112,824	
Septiembre	191,498	172,804	152,685	115,300	Estimado*	-0.98	95,893	
Octubre	185,940	172,894	151,656	122,572	Estimado*	-0.99	105,430	
Noviembre	191,233	172,690	151,775	127,779	Estimado*	-1.00	108,050	
Diciembre	191,042	172,997	151,741	127,920	Estimado*	-1.00	108,269	
Total	2,289,889	2,083,517	1,795,464	1,573,287			1,326,074	

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

El presupuesto de compras se trabajó con base a los costos promedio que manejan cada mes, puesto que se requiere determinar un inventario base para establecer un stock controlado para una oportuna administración de éstos.

Figura 11

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS MENSUALES 2021

Mes	Periodos Históricos					<u>Coefficiente Correlación</u>	<u>Pronóstico</u>	
	1	2	3	4				5
	2017	2018	2019	2020				2021
Enero	364,798	410,369	299,284	433,156	Real	0.21	400,399	
Febrero	370,340	419,387	305,996	438,114	Real	0.20	405,942	
Marzo	370,439	420,740	305,366	249,855	Real	-0.82	217,319	
Abril	370,027	420,377	306,084	223,482	Real	-0.84	191,511	
Mayo	369,802	419,534	305,515	216,753	Real	-0.84	184,609	
Junio	370,626	420,385	305,442	300,940	Real	-0.73	268,348	
Julio	370,268	419,588	305,878	254,274	Real	-0.82	222,079	
Agosto	369,826	420,056	305,674	296,358	Estimado*	-0.74	264,282	
Septiembre	370,220	419,428	303,094	257,670	Estimado*	-0.82	224,107	
Octubre	370,610	420,504	306,236	273,921	Estimado*	-0.80	241,734	
Noviembre	369,933	420,607	305,030	285,559	Estimado*	-0.77	253,107	
Diciembre	370,445	420,131	305,062	285,872	Estimado*	-0.77	253,181	
Total	4,437,334	5,031,106	3,658,661	3,515,954			3,126,617	

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

Los gastos de operación, aunque preocupante dado que presentan un alto peso porcentual que refleja en el estado de resultados, sin embargo, de acuerdo al pronóstico de Excel los gastos se minimizan en función de la baja de ingresos.

Figura 12

ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO 2021

La empresa, S.A.
Estado de Resultados Presupuestado
Del 01 de Enero al 31 de diciembre 2021
(Expresado en Quetzales)

	Real		Presupuesto		Variación	
	2021	%	2021	%	2021	%
Ventas Netas	0	0	5,935,421	1.00	0	0
Costo de Venta	0	0	1,326,074	0.22	0	0
Gastos Operativos	0	0	3,126,617	0.36	0	0
Ganancia en Operación	0 ↑	0	828,249 ↑	0.14	0 ↑	0

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por el contador general.

Como se observa, el análisis del coeficiente de correlación indica una tendencia a la baja en los rubros más importantes del presupuesto y al realizar pronósticos de Excel se materializa monetariamente, sin embargo, la empresa mantiene utilidades en un 14%, esto nos indica que una optimización de recursos refleja resultados favorables para la entidad.

En la discusión de resultados se desarrollaron distintos análisis de la información financiera que brindaron, asimismo, de los datos que se obtuvieron respecto a fuentes primarias como las entrevistas y encuestas, los resultados obtenidos permitieron a la administración identificar oportunidades de mejora en áreas claves de la organización, cabe mencionar que la empresa en estudio no cuenta con ningún tipo de presupuestos siendo estos una cuantificación monetaria del plan estratégico y su aplicación conlleva al cumplimiento de objetivos, por tanto, se evidenció una ausencia de control y gestión de los recursos que la empresa enfoca para el cumplimiento de los objetivos trazados. Se detectaron distintas debilidades en la información contable-financiera, puntualmente se determina elaborar y estructurar un presupuesto operativo, es decir, de ingresos y egresos para una oportuna gestión y evaluación para la administración, lo cual brindará la oportunidad de proyectar resultados a futuro y enfatiza en revisiones comparativas periódicas y detalladas que propiciarán el identificar desviaciones que se presenten en su desarrollo y que se consideren de ajustes necesarios, ahondando en su origen cuando son consideradas significativas.

5 CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que la administración requiere de herramientas financieras, por su eficacia una correcta estructura de presupuestos en el que defina sus ingresos y egresos de forma oportuna y que a través de sus ventajas como brindar información comparativa e identificar oportunidades de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la planeación.
2. Se determinó el nivel de importancia al elaborar presupuestos de las distintas áreas y que al integrar cada una de las partes de acuerdo a la estructura establecida de acuerdo al giro de negocio para obtener resultados anticipados de lo que se espera obtener en períodos de tiempo determinados y que a través de un efectivo control presupuestario fortalezca la estrecha relación que guarda en cuanto a la ejecución de la planeación y cumplimiento de estrategias.
3. Se ha demostrado que la administración toma decisiones guiadas por un patrón sin precedente o comportamiento de factores como políticas, economía entre otros, las cuales no son objetivas en función a la dirección y cumplimiento de sus metas, el impacto de no disponer de información previamente elaborada como son los presupuestos, los cuales son concebidos desde la planeación con el fin de brindar resultados a futuro en períodos de tiempo determinados para identificar acciones correctivas y eliminar efectos negativos en el cumplimiento de sus objetivos.
4. Se ha cuantificado y analizado el impacto en la organización en cuanto a la inexistencia de una relación fundamental en la planeación administrativa y planeación contable financiero, respecto a determinar e implementar herramientas de control financiero como lo es una estructura de presupuestos específicos que propicien una guía a la organización en cuanto a la maximización de sus recursos y actividades operacionales para minimizar riesgos potenciales en el alcance de las metas para una correcta toma.
5. Se concluye que los resultados obtenidos en el análisis de información y datos recopilados por fuentes primarias y secundarias se ha determinado la estructura organizacional de la empresa y sus actividades fundamentales para lo cual se ha identificado y diseñado exhaustivamente una estructura presupuestal según el giro de negocio, para gestionar sus ingresos y egresos se hace necesario un presupuesto

operacional integrado por un conjunto de presupuestos con contenidos claves que coadyuvan en definir factores internos y externos que intervienen directa e indirectamente para brindar resultados concisos y precisos los cuales sustentarán información valiosa.

6. Se ha determinado que la información contable financiera no refleja confiabilidad y razonabilidad, de acuerdo a los análisis efectuados a los períodos históricos el desempeño de la operación ha sido aceptable puesto que sus disminuciones en sus ventas anuales ponen en evidencia ausencia en la importancia y atención a la información contable financiera y más aún alejados de los objetivos establecidos, según estados financieros el alcance del impacto monetario no es posible estimarlo dado a la falta de instrumentos financieros que permitan un manejo y control en la información para que sea razonable y confiable en propiciar informes de valor para la alta dirección.

6 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar una estructura de presupuestos operativos de acuerdo a la necesidad de la empresa, preparando al personal para una correcta elaboración de los mismos, enfocando el compromiso que se requiere como puntos claves de la operación en involucrar y conectar las distintas áreas en su conjunto, es decir, diseñar y ejecutar un presupuesto como herramienta financiera que brinde información puntual respecto al comportamiento de sus ingresos y egresos en un tiempo determinado.
2. Se recomienda implementar y ejecutar controles internos que permitan establecer canales para la evaluar la optimización de los recursos disponibles en la organización para cumplimiento de sus estrategias, como oportunidad para confeccionar gastos en los presupuestos ya que la utilidad de un sistema presupuestal consiste en brindar información en tiempo real y razonable respecto a la facilidad de comparar datos proyectados contra lo real durante la ejecución de los presupuestos, suministrando la identificación de las desviaciones significativas de la operación y se evalúen en cuanto a medidas correctivas según los resultados esperados.
3. Se recomienda a la administración estructurar presupuestos en función de lo requerido en la planeación, con el objetivo principal de unificar dos vertientes de interés como lo es la administración y finanzas ya que requieren asignación de recursos para su ejecución. Por tanto, se hace necesario obtener revisiones constantes para brindar información confiable a la administración para la correcta toma de decisiones.
4. Deben considerar que los presupuestos juegan un papel de gestión, control y evaluación en el seguimiento de los objetivos para ajustar a la realidad y diseñar un plan de acción para integrar sus esfuerzos en identificar oportunidades potenciales para optimizar procesos y actividades que agregan valor a la operación y administrar situaciones de impactos desfavorables que se puedan originar en el transcurso de la operación.
5. Es importante afinar la estructura de la empresa ya que los presupuestos se elaboran por áreas generadoras de gastos operacionales en los que se incurre para crear fuentes de ingreso, es decir, que la administración financiera se basa en áreas de responsabilidad para descartar acciones y costos redundantes que no generan ningún valor; buscando así un mayor aprovechamiento de los disponibles, por eso el área contable financiera se

encuentra estrechamente enfocada en cumplir los objetivos de la administración y a través de herramientas eficientes aplicar un control presupuestal que brinde información sobre la asignación de recursos en cada área para evaluar el rendimiento de la operación y sirva de apoyo para tomar decisiones..

6. Deben determinar y considerar un plan estratégico en el que se involucren elementos claves para aportar en la planeación de objetivos y estrategias, su incidencia con lo financiero se origina en los objetivos alcanzables y medibles ya que éstos se cuantifican como visión de resultados a futuro y son el punto de partida para elaborar presupuestos, cada departamento aporta información para construir cédulas presupuestales a través de una correcta aplicación y ejecución, como herramienta útil ordena y se enfoca hacia las metas establecidas las cuales se evalúan de acuerdo a los resultados e información razonable que la administración requiere para una correcta toma de decisiones.

7 BIBLIOGRAFÍA

- 1 Aguirre de León, H. L. (2014). *Planeación Estratégica y Productividad Laboral [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]*. Obtenido de <https://scholar.google.com>
- 2 Albi Ibáñez, E., González-Páramo Martínez, J. M., Urbanos, R. M., & Zubiri Oria, I. (2017). *Economía Pública I: Fundamentos. Presupuesto y Gastos*. Grupo Planeta.
- 3 Argueta Gutiérrez, S. E., Cañenguez Rodríguez, R. A., & García Quintanilla, C. M. (2015). *Presupuesto Integral de Negocios como Herramienta Administrativa [Tesis de Licenciatura, Universidad de El Salvador]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv>
- 4 Atienza Sobrino, V. (2018). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento. HOTA0208*. IC Editorial.
- 5 BANGUAT, B. d. (2019). *Producto Interno Bruto Trimestral*.
- 6 Bioproyecto.cr. (21 de 11 de 2014). *Microcat ST*. Obtenido de Microcat ST: http://www.bioproyectos.cr/Productos/Microcat_ST.htm

- 7 Carrasco, J. A. (2018). *Manual. Procesos de Gestión de departamentos del Área de Alojamiento*. CEP S.L.
- 8 Díaz Cruz, M. C., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. M. (2012). *Presupuestos*. Pearson Educación.
- 9 Dirección Adjunta Renta de Aduanas Honduras. (26 de 04 de 2019). *MICROCAT – ST BACTERIA PARA TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES*. Obtenido de MICROCAT – ST BACTERIA PARA TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES: <http://indice.aduanas.gob.hn/?p=6030>
- 10 Fernández Martín, M. T. (2014). *Descubrimos la empresa en edades tempranas*. Marpadal Interactive Media, S.L.
- 11 Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) DF, México: Pearson Educación.
- 12 Godinez González, A. M., & Hernández Moreno, G. (2015). *PLANEACION ESTRATEGICA TOTAL; El método para planeación estratégica preferido*. Lulu.com.
- 13 Guatemala. (2018). Código de Comercio, Decreto 2-70. Alenro.
- 14 Guatemala. (s.f.). Código de Trabajo. *Decreto 1441*. Congreso de la República.
- 15 Huamán Ore, C., & Quispe Canales, S. E. (2017). *Control Interno y su Influencia en los Procesos Presupuestarios del Gobierno Regional de Huancavelica - 2016 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]*. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2102>
- 16 IntegraMarkets. (9 de enero de 2018). *El Presupuesto como herramienta de Gestión y Control Empresarial*. Obtenido de Escuela de Negocios especializada en el desarrollo de programas de capacitación enfocados al público de Hispanoamérica: <https://integramarkets.com/>

- 17 Jaramillo Luzuriaga, S. A. (20 de 01 de 2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. Obtenido de Espíritu Emprendedor TES (Tecnológico-Espíritu-Santo): <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- 18 Jiménez Aguirre, R., & Serna Restrepo, J. (2019). *Información contable para la gestión y su control*. Ediciones de la U.
- 19 Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direcciónn de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 20 Lagos, V. M. (08 de 05 de 2016). *Control de Gestión, Planeación Estratégica, Presupuestos, Proceso Administrativo*. Obtenido de GestioPolis - Conocimiento en Negocios: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-presupuestos/>
- 21 Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- 22 MARN. (2016). *Informe Ambiental del Estado de Guatemala*.
- 23 Montiel Brenes, M. A., & Sánchez Rodríguez, A. J. (2019). *La planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]*. Obtenido de UNAN - Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/10998>
- 24 Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- 25 Ochoa-Crespo, C. M., Narváez-Zurita, C. I., Torres-Palacios, M. M., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Procedimiento metodológico para evaluar el ciclo presupuestario de las universidades particulares del Ecuador. *Revista Científica - Ciencias económicas y empresariales*, 6(1), 34-67.
- 26 Orellana Nirian, P. (09 de 10 de 2019). *Gestión Empresarial*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- 27 Pacheco Coello, C. E. (2015). *Presupuestos: Un Enforque Gerencial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- 28 Pacheco Coello, C. E. (2017). *Finanzas Corporativas: Valor llave para una organización sana y competente*. IMCP.
- 29 Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- 30 Raffino, M. E. (06 de 07 de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 15 de 07 de 2020, de "Investigación no Experimental": <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>.
- 31 Tiberius, J. (2020). *El Método Científico Global*. Molwick.
- 32 Torres Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica - Económico Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- 33 Trujillo Arias, C. I. (31 de 05 de 2012). *Ingeniería en gestión empresarial*. Obtenido de Gestipolis.
- 34 UNID, E. D., & Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.
- 35 Villajuana, C. (2013). *COSTOS Y PRESUPUESTOS: paso a paso*. NEUMANN.

8 ANEXOS

Anexo 1 – Estados Financieros 2017

La empresa, S.A.
Balance General
Al 31 de diciembre del 2017
(Expresado en Quetzales)

	2017
Activo Corriente	3,956,732
Caja y Bancos	1,368,325
Cuentas Comerciales	1,269,116
Inventarios	1,319,291
Activo No Corriente	1,261,378
Propiedad, Planta y Equipo	1,261,378
Total Activo	5,218,110
Pasivo Corriente	157,913
Cuentas por pagar Locales	30,411
Otras Cuentas por Pagar	17,824
Impuestos por pagar	109,678
Pasivo No Corriente	461,389
Pasivo Laboral	461,389
Total Pasivo	619,302
Capital Pagado	5,750
Utilidades Acumuladas	4,593,058
Total Pasivo y Patrimonio	5,218,110

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información

La empresa, S.A.
Estado de Resultados
Del 01 de Enero del 2017 al 31 de diciembre 2017
(Expresado en Quetzales)

	<u>2,017</u>
Ventas Netas	9,141,091
Costo de Venta	2,289,889
Ganancia Marginal	6,851,201
Gastos de Operación	4,437,334
Ganancia Operacional	2,413,868
Ganancia del Ejercicio Antes De Impuesto	2,413,868
Ganancia después de Impuesto y Reserva	1,693,357

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información.

Anexo 2 – Estados Financieros 2018

La empresa, S.A.
Balance General
Al 31 de diciembre del 2018
(Expresado en Quetzales)

	2018
Activo Corriente	5,419,520
Caja y Bancos	1,293,584
Cuentas Comerciales	1,119,982
Inventarios	1,324,336
Activo No Corriente	995,920
Propiedad, Planta y Equipo	995,920
Total Activo	6,415,440
Pasivo Corriente	144,027
Cuentas por pagar Locales	67,544
Otras Cuentas por Pagar	22,116
Impuestos por pagar	54,368
Pasivo No Corriente	651,804
Pasivo Laboral	651,804
Total Pasivo	795,831
Capital Pagado	5,750
Utilidades Acumuladas	5,613,858
Total Pasivo y Patrimonio	6,415,440

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información.

La empresa, S.A.
Estado de Resultados
Del 01 de Enero del 2018 al 31 de diciembre 2018
(Expresado en Quetzales)

	<u>2,018</u>
Ventas Netas	8,738,863
Costo de Venta	2,083,517
Ganancia Marginal	6,655,346
Gastos de Operación	5,031,106
Ganancia Operacional	1,624,241
Ganancia del Ejercicio Antes De Impuesto	1,624,241
Ganancia después de Impuesto y Reserva	969,760

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información.

Anexo 3 – Estados Financieros 2019

La empresa, S.A.
Balance General
Al 31 de diciembre del 2019
(Expresado en Quetzales)

	<u>2019</u>
Activo Corriente	<u>4,167,659</u>
Caja y Bancos	726,330
Cuentas Comerciales	2,196,726
Inventarios	781,882
Activo No Corriente	<u>969,579</u>
Propiedad, Planta y Equipo	969,579
Total Activo	<u>5,137,238</u>
Pasivo Corriente	<u>585,196</u>
Cuentas por pagar Locales	45,221
Otras Cuentas por Pagar	26,103
Impuestos por pagar	513,872
Pasivo No Corriente	<u>3,130,451</u>
Pasivo Laboral	430,616
Cuentas Intercompañías	2,699,835
Cuentas por Pagar (LP)	0
Créditos Bancarios	0
Total Pasivo	<u>3,715,647</u>
Capital Pagado	13,800
Utilidades Acumuladas	1,407,791
Total Pasivo y Patrimonio	<u>5,137,238</u>

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información.

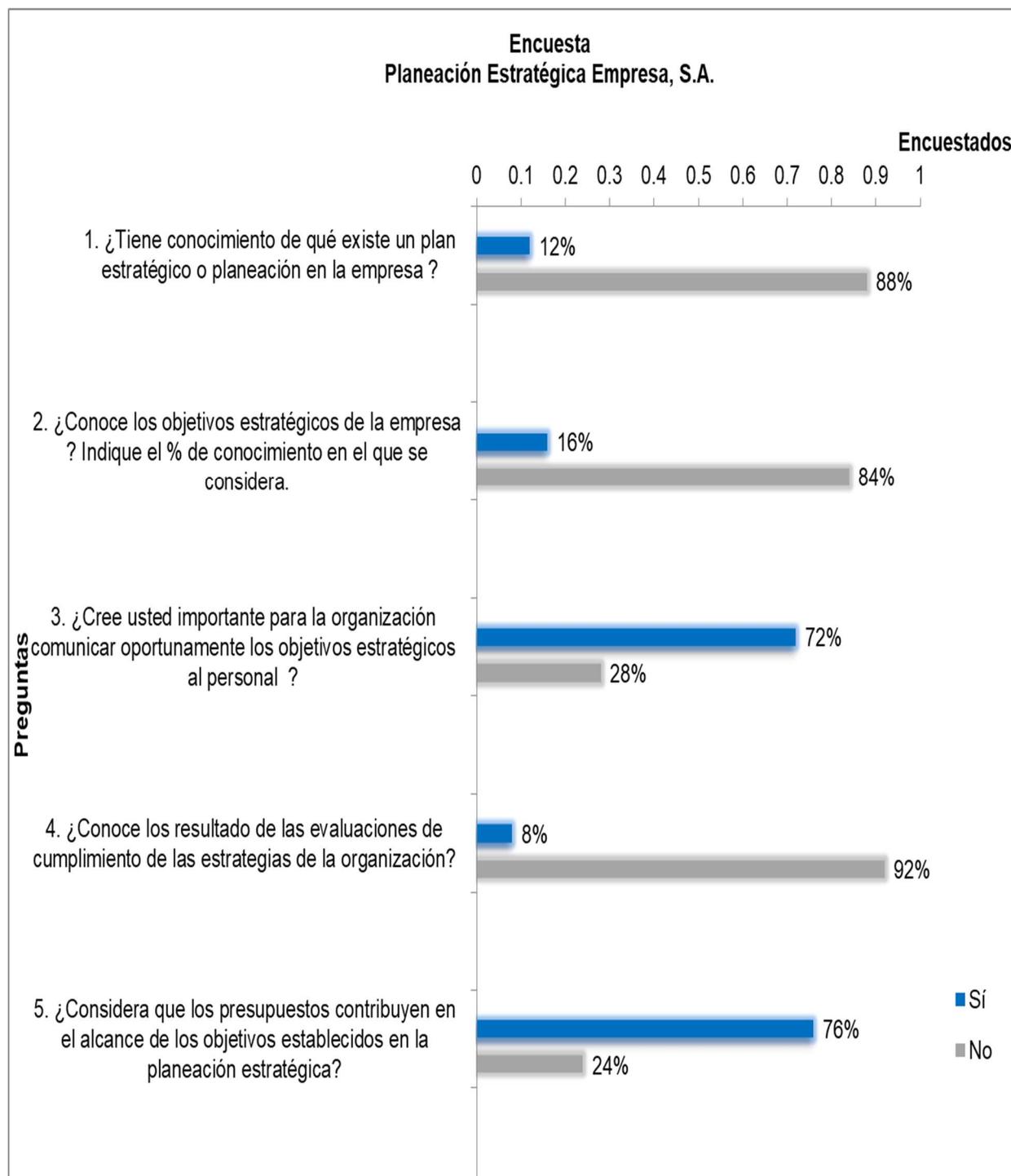
La empresa, S.A.
Estado de Resultados
Del 01 de Enero del 2019 al 31 de diciembre 2019
(Expresado en Quetzales)

	<u>2,019</u>
Ventas Netas	7,331,179
Costo de Venta	1,795,464
Ganancia Marginal	5,535,715
Gastos de Operación	3,658,661
Ganancia Operacional	1,877,054
Ganancia del Ejercicio Antes De Impuesto	1,877,054
Ganancia después de Impuesto y Reserva	1,337,401

Observaciones:

El contador general y gerente financiero hizo entrega de la información.

Anexo 4 – Resultados Encuesta Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5 – Resultados Encuesta Planeación Estratégica

Pregunta No. 1

De acuerdo a los encuestados el 12%, el cual se compone por 3 integrantes indicó tener conocimiento de que existe una planeación estratégica de la organización, el 88% que se integra de 22 integrantes respondió que desconocen de la existencia del mismo.

Pregunta No. 2

Acerca del conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización el 16% indicó que si conocen los objetivos que la empresa tiene establecidos a cumplir, sin embargo, ese porcentaje lo integran cuatro personas de toda la organización y el 84% que representa a 21 integrantes de la empresa responden a que los desconocen totalmente los objetivos estratégicos de la organización.

Pregunta No. 3

Del total de la muestra encuestada el 72% personas creen de cierta forma importante la comunicación oportuna de los objetivos que la empresa ha determinado, el 28% no creen importante la comunicación de ésta información al personal.

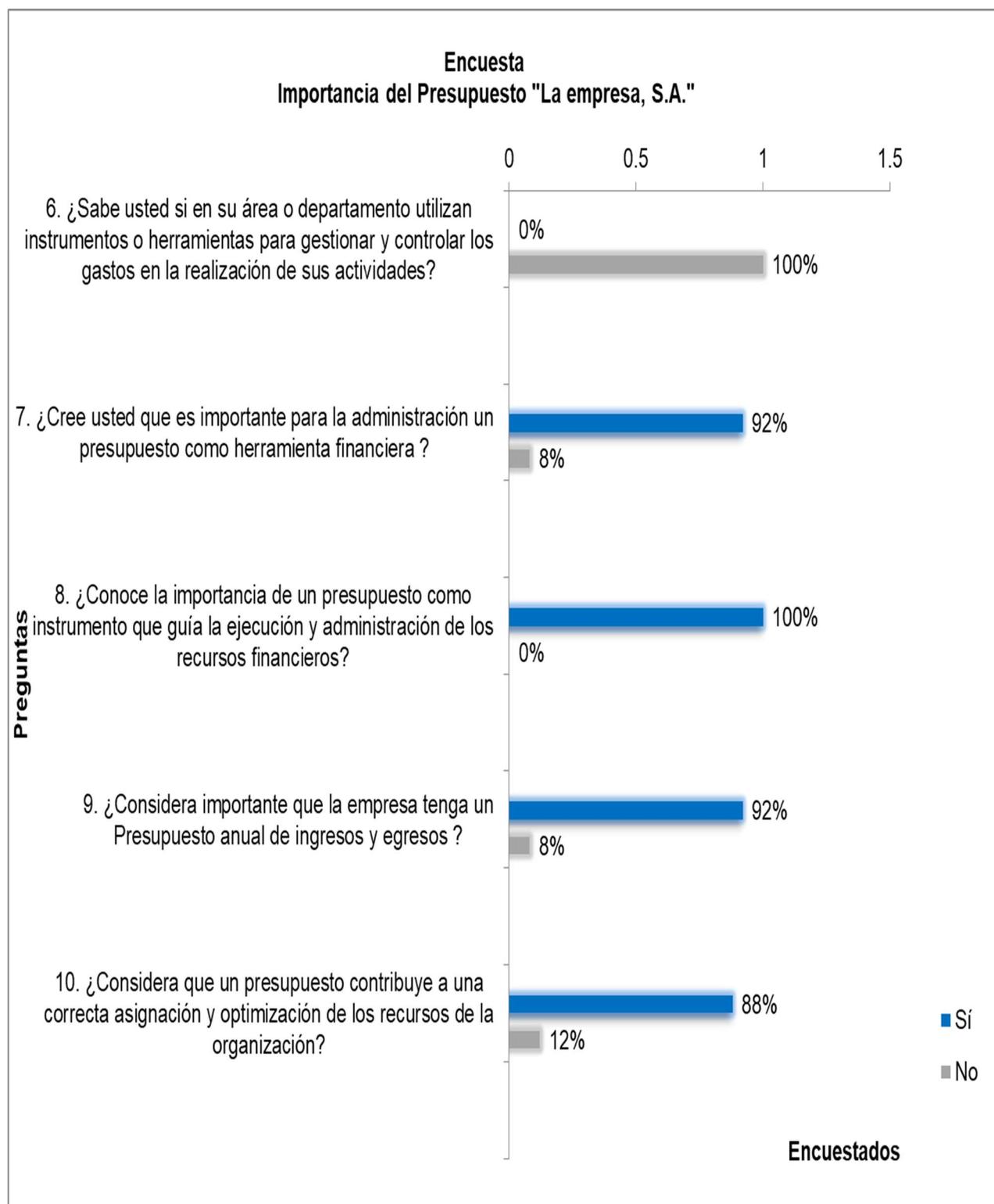
Pregunta No. 4

El 8% de los encuestados responden a que sí tienen conocimiento que se realizan evaluaciones de cumplimiento de las estrategias según la planeación estratégica, sin embargo, un 92% indica desconocer totalmente que se realizan revisiones de los resultados obtenidos conforme los proyectados.

Pregunta No. 5

El 76% de los encuestados consideran que es de gran importancia ajustarse a un presupuesto que controle y gestione, los otros 6 encuestados indicaron que no es importante la herramienta como control y gestión para resultado de la empresa, representando así el 24% del total que equivale a 6 integrantes.

Anexo 6 - Resultados Encuesta importancia del Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7 - Resultados Encuesta Planeación Estratégica

Pregunta No. 6

Del total de los encuestados el 100% coinciden en que desconocen si en su departamento cuentan con herramientas de control de gestión al que tengan que ajustarse de acuerdo a los gastos en los que incurren para la realización de sus actividades.

Pregunta No. 7

El 92% respondió a que de alguna manera creen que es importante que la administración recurra a herramientas financiera como lo es el presupuesto, ahora bien el 8% no creen que la administración requiera este tipo de herramientas.

Pregunta No. 8

El 0% de los encuestados responden a que conocen la importancia del presupuesto como herramienta que guía la ejecución de los recursos, mientras que el 100% de los encuestados indican tener conocimiento que es importante un instrumento para la gestión de los recursos financieros.

Pregunta No. 9

El 92% de las respuestas consideran que la organización debería de contar con presupuestos anuales de ingresos y egresos, el otro 8% no consideran significativo que la organización cuente con presupuestos para períodos determinados.

Pregunta No. 10

Del personal encuestado, el 88% considera que los presupuestos contribuyen a optimizar los recursos de la organización, pero el 12% cree que de alguna manera los presupuestos no contribuyen a la correcta gestión de los recursos de la organización.

Anexo 8 - Entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Auditoría

Castillo



Autor: Lic. Alba Marina

Diseño de un Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos como Herramienta de Control de Gestión y su Incidencia en la Planeación Estratégica

ENTREVISTA

Sexo: M ___ F ___

Puesto que desempeña: _____

Instrucciones

A continuación una serie de cuestionamientos las cuales deberá leer y responder, la respuesta que brinde será de uso confidencial.

1. ¿La empresa cuenta con una planeación estratégica establecida y vigente?
2. ¿Quiénes participan en la elaboración de la planeación?
3. ¿Se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos establecidos según información brindada por finanzas con base a los presupuestos?
4. ¿Para el logro de sus objetivos considera importante utilizar herramienta de gestión financiera como lo son los presupuestos para evaluar resultados proyectados en períodos de tiempo anuales mensuales, de acuerdo a una planificación presupuestaria con base a la planeación estratégica?
5. ¿Considera importante contar con estados financieros presupuestados o proyectados que permitan tener una visión clara de hacia donde se quiere llegar y de ésta manera alinear los objetivos establecidos en el plan estratégico?

Por su colaboración, Muchas Gracias

Anexo 9 – Planeación Estratégica

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Auditoria

Castillo



Autor: Lic. Alba Marina

Diseño de un Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos como Herramienta de Control de Gestión y su Incidencia en la Planeación Estratégica

ENCUESTA**Planeación Estratégica Empresa, S.A.**

Puesto que desempeña: _____ Sexo: M ___ F ___

Instrucciones

A continuación una serie de cuestionamientos las cuales deberá leer y responder según considere con una "X", la respuesta que brinde será de uso confidencial.

	Sí	No
1 ¿Tiene conocimiento de qué existe un plan estratégico o planeación en la empresa ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa ? Indique el % de conocimiento en el que se considera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Cree usted importante para la organización comunicar oportunamente los objetivos estratégicos al personal ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Conoce los resultado de las evaluaciones de cumplimiento de las estrategias de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ¿Considera que los presupuestos contribuyen en el alcance de los objetivos establecidos en la planeación estratégica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por su colaboración, Muchas Gracias

Anexo 10 – Encuesta Importancia del Presupuesto

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Auditoria

Castillo



Autor: Lic. Alba Marina

Diseño de un Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos como Herramienta de Control de Gestión y su Incidencia en la Planeación Estratégica

ENCUESTA**Importancia del Presupuesto "La empresa, S.A."**

Puesto que desempeña: _____ Sexo: M ___ F ___

Instrucciones

A continuación una serie de cuestionamientos las cuales deberá leer y responder según considere con una "X", la respuesta que brinde será de uso confidencial.

	Sí	No
6 ¿Sabe usted si en su área o departamento utilizan instrumentos o herramientas para gestionar y controlar los gastos en la realización de sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ¿Cree usted que es importante para la administración un presupuesto como herramienta financiera ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ¿Conoce la importancia de un presupuesto como instrumento que guía la ejecución y administración de los recursos financieros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ¿Considera importante que la empresa tenga un Presupuesto anual de ingresos y egresos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ¿Considera que un presupuesto contribuye a una correcta asignación y optimización de los recursos de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por su colaboración, Muchas Gracias

Anexo 11 - Entrevista a Gerente General y Presidente del Consejo de Administración

Se entrevistó al gerente general, ejecutivo clave en la administración y brindó información importante respecto a la planeación estratégica y los presupuestos.

1. ¿La empresa cuenta con una planeación estratégica establecida y vigente?

El gerente indica que efectivamente está vigente y que existe una planeación estratégica previamente formulada sobre las metas del negocio que se desean a corto, mediano y largo plazo, generalmente a tres años.

2. ¿Quiénes participan en la elaboración de la planeación?

La planeación se desarrolla y elabora con la los ejecutivos de la alta dirección y consejo de Administración.

3. ¿Se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos establecidos según información brindada por finanzas con base a los presupuestos?

La planeación se revisa cada cierto período, conforme se considera necesario para evaluar el comportamiento de los factores internos y externos que afectan el avance de sus objetivos anualmente según indicadores pero; esto únicamente se efectúa de acuerdo a como ha observado la situación en cuanto a lo administrativo, careciendo totalmente de información financiera para evaluar los resultados, presupuestos no estoy enterado si existen.

4. ¿Para el logro de sus objetivos considera importante utilizar herramienta de gestión financiera como lo son los presupuestos para evaluar resultados proyectados en períodos de tiempo anuales mensuales, de acuerdo a una planificación presupuestaria con base a la planeación estratégica?

Sí, considero que al hacer uso de los presupuestos permitirán evaluar la ejecución y optimización de los recursos utilizados para no caer en gastos innecesario que no contribuyen al logro de los objetivos, y permita comparar información real y proyectada, esto con el fin de obtener información certera para la medición de los resultados de la organización en períodos más cortos y tomar decisiones de acuerdo a la dirección del negocio.

5. ¿Considera importante contar con estados financieros presupuestados o proyectados que permitan tener una visión clara de hacia donde se quiere llegar y de ésta manera alinear los objetivos establecidos en el plan estratégico?

Considero que integrar éstos dos instrumentos brindarían una guía clara y precisa para lograr los objetivos planeados, y el presupuesto como herramienta financiera y comparativa permitiría ir midiendo, evaluando y analizando el avance de los resultados de acuerdo a lo que se ha planteado por la administración.

Anexo 12 - Cedula Presupuestal Ingresos (Ventas)

DESCRIPCIÓN	PRECIO DE VENTA	UNIDADES	MONTOS	%
Producto A	250.00	16,000	4,000,000.00	0.52
Producto B	175.00	8,000	1,400,000.00	0.26
Producto C	375.00	5,000	1,875,000.00	0.16
Producto D	150.00	1,500	225,000.00	0.05
Presupuesto de Ventas		30,500	7,500,000.00	1.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13 - Cedula Presupuestal Ingresos Mensual (Ventas)

MES	PRESUPUESTO	REAL	CUMPLIMIENTO
Enero	769,909.00	-	0%
Febrero	762,071.00	-	0%
Marzo	754,644.00	-	0%
Abril	751,262.00	-	0%
Mayo	758,611.00	-	0%
Junio	765,760.00	-	0%
Julio	766,237.00	-	0%
Agosto	764,946.00	-	0%
Septiembre	768,754.00	-	0%
Octubre	750,978.00	-	0%
Noviembre	754,886.00	-	0%
Diciembre	746,131.00	-	0%
Totales	9,114,189.00	-	0%

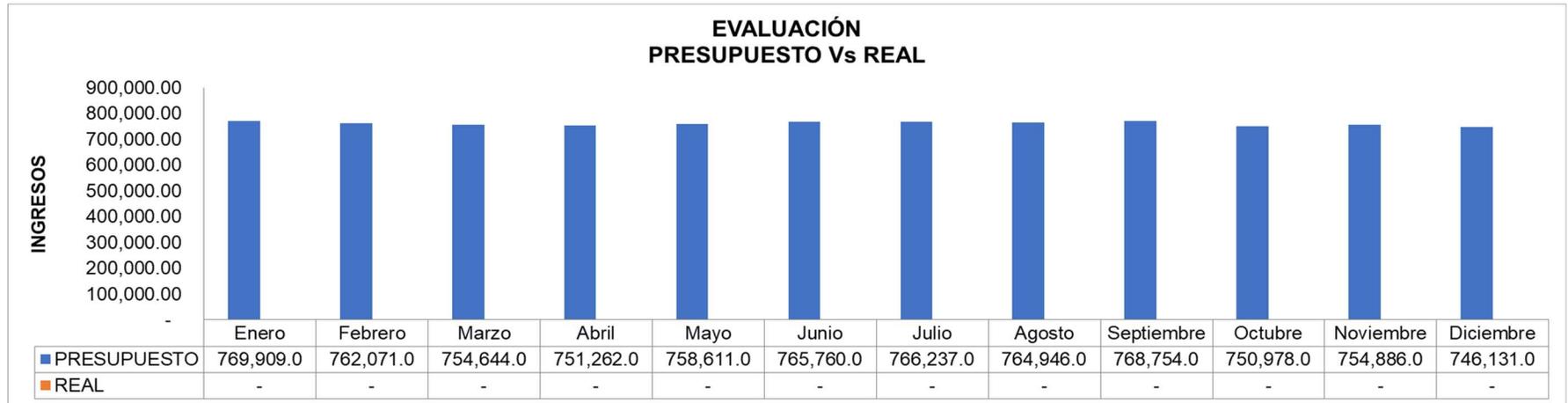
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14 - Cedula Presupuestal de Ingresos por Trimestre

	PRESUPUESTO	REAL	CUMPL.
Primer Trimestre	Q -	Q -	%
Segundo Trimestre	Q -	Q -	%
Tercer Trimestre	Q -	Q -	%
Cuarto Trimestre	Q -	Q -	%
Totales	Q -	Q -	%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15 - Cedula Presupuestal de Ingresos Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 16 - Cedula Presupuestal de Compras (Unidades)

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Inventario Inicial	29,525	28,550	27,575	26,600	25,625	24,650	23,675	22,700	21,725	20,750	19,775	18,800
Inventario Requerido	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525	29,525
Totales	59,050	58,075	57,100	56,125	55,150	54,175	53,200	52,225	51,250	50,275	49,300	48,325
(-) Presupuesto Ventas	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500	30,500
Inventario Final	28,550	27,575	26,600	25,625	24,650	23,675	22,700	21,725	20,750	19,775	18,800	17,825

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17 – Presupuestos de Costos de Distribución (Ventas)

PRESUPUESTOS DE COSTOS DE DISTRIBUCIÓN (VENTAS)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO 2021
Vtas. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación por Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Comisiones de Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Aguinaldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Viáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Energia electrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Papeleria y utiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Capacitaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y mantenimiento de vehiculos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicios Prestados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de Fletes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Combustibles y Lubricantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Primas de Seguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas y suscripciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Fumigación Ventas y Despachos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Eq de Computo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Otros Arrendamientos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Parques	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Uniformes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00												

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18 – Presupuestos Gastos de Administración

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO 2021
Admin. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Aguinaldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Cuotas Patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Viáticos de Representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Arrendamiento inmuebles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Energia electrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos de representacion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Mantto y Reparación Edificios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicios de Seguridad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Papelería y utiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos por envíos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Capacitación a personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. de vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Parqueos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Donaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Combustible	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Eq de Computo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Diferencias de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00												

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19 - Reporte de Presupuestos de Ingresos y Egresos

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	Presupuesto	Real										
Ingresos	0.00											
Producto A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos	0.00											
Compras Producto A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Operación	0.00											
Vtas. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación por Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Comisiones de Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Aguinaldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Viáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Energía eléctrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Papelería y útiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Capacitaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y mantenimiento de vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicios Prestados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de Fletes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Combustibles y Lubricantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Primas de Seguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas y suscripciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Fumigación Ventas y Despachos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Eq de Computo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Otros Arrendamientos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Parquesos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Uniformes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	Presupuesto	Real										
Admin. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Aguinaldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Cuotas Patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Viáticos de Representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Arrendamiento inmuebles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Energia electrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos de representacion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Mantto y Reparación Edificios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicios de Seguridad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Papeleria y utiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos por envíos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Capacitación a personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. de vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Parques	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Donaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Combustible	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Eq de Comput	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Diferencias de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00											

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		PRESUPUESTO 2021	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real										
Ingresos	0.00	0.00												
Producto A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos	0.00	0.00												
Compras Producto A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras Producto D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Operación	0.00	0.00												
Vtas. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Bonificación por Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Comisiones de Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Aguinaldo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Viáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Energia electrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Papeleria y utiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Capacitaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y mantenimiento de vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Servicios Prestados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Gastos de Fletes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Combustibles y Lubricantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Primas de Seguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Cuotas y suscripciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Fumigación Ventas y Despachos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Reparación y Mantto. Eq de Computo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Otros Arrendamientos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Parqueos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vtas. Uniformes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		PRESUPUESTO 2021	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real										
Admin. Sueldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación decreto 37-2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Bonificación Productividad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Aguinaldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Decreto 42-92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Indemnizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Cuotas Patronales IGSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Viáticos de Representación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Arrendamiento inmuebles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Telefonos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicio de internet	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Energia electrica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos de representacion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Mantto y Reparación Edificios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Servicios de Seguridad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Papelería y utiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Gastos por envíos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Capacitación a personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Seguro Médico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Mob y Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. de vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Parques	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Honorarios profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Donaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Atención a clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Combustible	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Reparaciones y Mantto. Eq de Comput	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Diferencias de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Admin. Impuestos Tasas y Contribuciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00	0.00												

2 de 2

Fuente: Elaboración Propia

9 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	8
Figura 2.....	8
Figura 3.....	9
Figura 4.....	12
Figura 5.....	22
Figura 6.....	23
Figura 7.....	37
Figura 8.....	50
Figura 9.....	53
Figura 10.....	54
Figura 11.....	55
Figura 12.....	55

10 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	40
Tabla 2.....	41
Tabla 3.....	42
Tabla 4.....	43
Tabla 5.....	44