

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



**ANÁLISIS FINANCIERO PARA ESTABLECER INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA  
GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL**



**LIC. FAUSTINO DEL CID PÉREZ**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

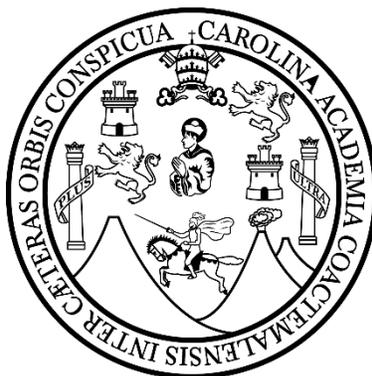
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“ANÁLISIS FINANCIERO PARA ESTABLECER INDICADORES DE MEDICIÓN DE  
LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL”**

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

**CATEDRÁTICA: DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**



**AUTOR: LIC. FAUSTINO DEL CID PÉREZ**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal 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: Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco

Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta



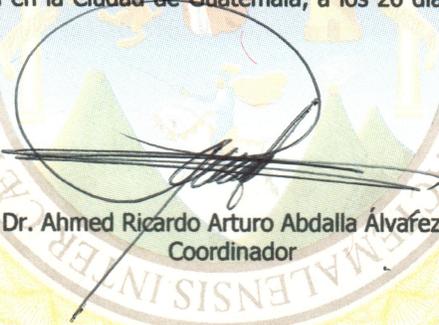
ACTA/EP No. 1772

## ACTA No. MAF-A-011-2020

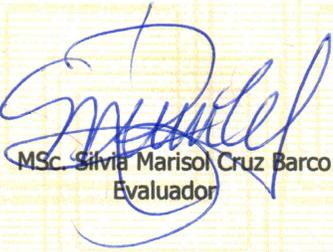
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **26 de septiembre de 2020**, a las **17:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Faustino del Cid Pérez**, carné No. **200612197**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS FINANCIERO PARA ESTABLECER INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL"**, 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 **83** 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 26 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Lic. Faustino del Cid Pérez  
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Faustino del Cid Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 02 de octubre 2020.

(f)

Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Coordinador

Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador

Msc. Tadeo René Castro Peñate  
Evaluador

Msc. Silvia Marcel Cruz Barco  
Evaluador

Msc. Faustino del Cid Pérez  
Presentante

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Padre Celestial que siempre me has concedido la sabiduría y fortaleza necesaria para vencer los obstáculos que se me presentaron, de esa manera me permitiste alcanzar uno de los tantos sueños que me has concedido.
- A la Virgen María** Madre santísima, que con tu sí verdadero, me mostraste a Jesús como guía esencial en mi vida.
- A mi madre** Ana Judith Pérez Reyes, símbolo de fortaleza inquebrantable, ángel guardián que cobijas en tu corazón el trabajo realizado por tus manos para forjar todo lo que soy, agradezco tu amor y dedicación inagotables, que sirvieron de base para ir formándome un mejor futuro. Y con este trabajo agrego un motivo más de orgullo a tu corazón.
- A mi hermano** Elder Nehemías del Cid Pérez, que con tu entusiasmo supiste compartir cada triunfo y fracaso vivido a lo largo de este camino, mi compañero de mil batallas que siempre tuviste una palabra de aliento y fortaleza.
- A mi padre** Faustino del Cid, supiste mostrarme con tu experiencia los mejores caminos por recorrer, mostrarme que nada es regalado en esta vida y que todo se gana trabajando día con día.
- A mis abuelos** Catalina de la Cruz Reyes y Genero Pérez (Q.E.P.D.) pilares de la familia Pérez, que me infundieron a través de sus enseñanzas, principios de honestidad y honorabilidad.
- A mis amigos** Por brindarme su apoyo incondicional; en especial a: Lcda. Maritza Pineda, Ing. Marlon Díaz, Mgtr. Julio Fredy Lima, Mgtr. Álvaro Pineda, Miguel Catalán, Alejandro Hernández, Lic. Josué Méndez, Lcda. Isis Ralda, Beatriz González, Mónica Velarde, Marina Contreras, Carlota Hurtarte, Roberto Ramos, Vilma Aguilar, miembros de la comunidad María Auxiliadora, al amigo que me ayudó a crecer; y a todos los amigos que de una u otra forma apoyaron con sus palabras y acciones para que pudiera culminar este trabajo.

**A Pro-Insight, S.A.**

Que me permitió iniciarme como emprendedor, junto a mis tres amigos y socios, Mgtr. Eric Prado, Ing. Carlos Sandoval, Mgtr. Antonio del Cid, quienes, con su excelencia para trabajar me han formado como un mejor profesional.

**Al pueblo de Guatemala**

Qué, con un sistema tributario injusto, financia el presupuesto de la nación, hoy ve con esperanza a uno de sus hijos alcanzando el grado de maestro para enaltecer todo el esfuerzo que día a día demuestra, como pueblo honrado, trabajador y digno.

**A la Facultad de Ciencias Económicas**

Por prepararme como maestro de alto nivel académico de formación integral, científica, técnica y social humanística, que me permitirá participar con eficiencia, eficacia y ética profesional en la actividad productiva, en el desarrollo social y económico sostenible del país.

**La Universidad de San Carlos de Guatemala**

Mi alma mater, tricentenaria cuna del conocimiento, que me educaste dentro de tus aulas formadoras de gloriosos maestros al servicio de Guatemala.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
1. ANTECEDENTES .....	2
1.1 Antecedentes de la unidad de análisis.....	2
1.2 Antecedentes de la utilización del presupuesto como herramienta financiera en un banco.....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Bancos.....	8
2.2 Los bancos como creadores de dinero .....	9
2.2.1 Clasificación de los bancos.....	10
2.2.2 Operaciones de las entidades bancarias .....	11
2.2.3 Función de los bancos dentro de los mercados financieros.....	11
2.2.4 Importancia de mantener una adecuada situación financiera de los bancos .....	13
2.2.4.1 Efecto del incremento en las tasas de interés.....	13
2.2.4.2 Efecto del incremento en la incertidumbre .....	14
2.2.4.3 Efectos ocasionados por la quiebra de un banco en una economía .....	15
2.2.5 Estructura financiera de un banco en Guatemala .....	17
2.3 El Presupuesto.....	22
2.3.1 Clasificación de los presupuestos.....	24
2.3.2 Ventajas y desventajas del presupuesto.....	24
2.3.3 Objetivos del presupuesto.....	25
2.3.4 Importancia del presupuesto como herramienta para la administración financiera .....	25
2.3.5 Elaboración de presupuesto .....	26
2.3.5.1 Mecanismos y técnicas para la elaboración de presupuesto .....	27
2.3.6 Control de presupuesto.....	27

2.4	Análisis financiero .....	28
2.4.1	Los estados financieros .....	29
2.4.2	Análisis horizontal .....	30
2.4.3	Análisis vertical .....	32
2.5	Razones financieras .....	34
2.5.1	Tipo de comparaciones de razones .....	35
2.5.2	Análisis de una muestra representativa .....	35
2.5.3	Análisis de series temporales .....	35
2.5.4	Análisis combinado .....	36
2.5.5	Categorías de las razones financieras .....	36
2.5.5.1	Razones de liquidez.....	36
2.5.5.2	Razones de actividad.....	37
2.5.5.3	Razones de endeudamiento .....	38
2.5.6	Razones financieras adaptadas a bancos .....	39
2.5.6.1	Razones de liquidez.....	40
2.5.6.1.1	Razones de liquidez inmediata .....	40
2.5.6.1.2	Razones de liquidez mediata.....	41
2.5.6.2	Razones de rentabilidad .....	42
2.5.6.2.1	Rentabilidad sobre patrimonio .....	43
2.5.6.2.2	Rentabilidad sobre activos.....	44
2.5.6.2.3	Eficiencia sobre activos .....	45
2.5.6.2.4	Eficiencia .....	45
2.5.6.3	Razones de solvencia.....	46
3.	METODOLOGÍA .....	48
3.1	Definición del problema.....	48
3.2	Objetivos .....	49
3.2.1	Objetivo general.....	49
3.2.2	Objetivos específicos .....	50
3.3	Diseño de la investigación .....	50
3.3.1	Unidad de análisis.....	51

3.4	Periodo histórico .....	51
3.5	Ámbito geográfico .....	51
3.6	Universo y muestra .....	51
3.7	Técnicas e instrumentos aplicados .....	51
3.7.1	Técnicas e instrumentos documentales .....	52
3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo .....	52
3.8	Resumen del procedimiento aplicado .....	53
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	55
4.1	Explicar la gestión presupuestaria del periodo comprendido del año 2018 a 2019 a través de indicadores financieros .....	55
4.1.1	Determinación del proceso de elaboración del presupuesto .....	55
4.1.2	Evaluación actual de presupuesto para los años 2018 y 2019 .....	58
4.1.3	Diseño y adaptación de indicadores financieros para evaluación del presupuesto .....	63
4.1.3.1	Rentabilidad sobre activos .....	63
4.1.3.2	Rentabilidad sobre patrimonio .....	64
4.1.3.3	Eficiencia sobre activos .....	65
4.1.3.4	Eficiencia .....	65
4.1.3.5	Cartera de créditos vencida con relación a cartera de créditos bruta ...	66
4.1.3.6	Índice de sostenibilidad .....	67
4.1.3.7	Porcentaje de gastos financieros con relación a ingresos financieros ..	67
4.1.4	Análisis de resultados .....	68
4.2	Demostrar las tendencias y características de los rubros presupuestarios a través de indicadores financieros .....	69
4.2.1	Indicador de rendimiento sobre patrimonio .....	70
4.2.2	Indicador de rendimiento sobre activos .....	71
4.2.3	Eficiencia sobre activos .....	72
4.2.4	Eficiencia .....	73
4.2.5	Indicador de sostenibilidad .....	75
4.2.6	Análisis de resultados .....	76

4.3	Diseño de un modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros.....	77
4.3.1	Selección de los objetivos estratégicos .....	77
4.3.2	Definición de las bandas de alcance.....	78
4.3.3	Periodos de evaluación.....	78
4.3.4	Propuesta de modelo .....	79
4.3.5	Análisis de resultados .....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES .....	82
	FUENTES.....	83
	ANEXOS .....	86
	ÍNDICES DE CUADROS, GRÁFICAS, TABLAS Y FIGURAS.....	97

## RESUMEN

Los bancos tienen una función esencial dentro de las economías derivado de las operaciones que realizan puesto que ayudan con la intermediación financiera, captando recursos financieros del público en forma de ahorro y trasladándolos a otro público en forma de créditos.

Por esta función tan importante que los bancos desarrollan dentro de una economía, existen órganos reguladores y supervisores, que rigen sus actividades bajo una metodología de administración de riesgos, que les permita mantener bancos líquidos, estables y solventes.

Por otra parte, los administradores de los bancos tienen la función de maximizar la inversión de los accionistas de estos, para ello es fundamental la implementación de una estrategia que marque objetivos estratégicos claros que se puedan medir con las distintas herramientas administrativas que existen.

En este proceso de administración regularmente se encuentran con dificultades para establecer las metas que se pretenden alcanzar, principalmente si se trata de recursos financieros en una institución tan dinámica como los bancos, es por ello por lo que se hace necesario contar con herramientas que permitan medir el impacto financiero de cada una de sus acciones u omisiones que la administración está realizando.

Derivado de las dificultades que una administración pueda afrontar se plantea en la presente investigación un análisis financiero para establecer indicadores de medición de la gestión presupuestaria en un banco privado nacional, que le permita contar con una herramienta administrativa de control sobre el plan anual de utilidades con el cual le pueda dar seguimiento al cumplimiento de las metas financieras establecidas y a la vez conocer el impacto financiero que los resultados muestran.

La unidad de análisis se ha visto inmersa en una disminución de la eficiencia administrativa y la falta de cumplimiento de las metas financieras trazadas en el plan de utilidades anuales, derivado que no logra medir el impacto que la falta de cumplimiento de las metas genera a la institución bancaria.

La problemática se aborda con el objetivo de encontrar la respuesta para conocer la importancia de contar con un análisis financiero para medir la adecuada gestión presupuestaria por medio de indicadores financieros adecuados al banco privado y de esa manera alcanzar las metas trazadas en el plan anual de utilidades.

Con la elaboración de los indicadores financieros se conocerá a detalle el impacto financiero que las desviaciones están generando en la institución bancaria, así como el comportamiento de las variables sobre las cuales se construyó el presupuesto.

Una de las razones para realizar esta propuesta, es que no existe un trabajo de investigación que abarque la medición de la ejecución presupuestaria de un banco con base en indicadores financieros, sin duda este trabajo es un marco de referencia para la administración del banco con el cual podrá contar con indicadores.

La unidad de análisis se delimitó a un banco privado nacional ubicado en el municipio del Guatemala para el periodo 2018 y 2019, la investigación se llevó a cabo utilizando el método de investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, poniendo en práctica las tres fases del método científico las cuales son: indagadora, demostrativa, expositiva.

Los resultados importantes que se obtuvieron consistieron en determinar la tendencia del presupuesto respecto a los datos históricos, para que la administración pueda conocer cuál es la dirección que los resultados están registrando y esta pueda tomar las decisiones adecuadas si esta tendencia es contraria a la esperada conforme al plan anual de utilidades.

Así como conocer por medio de los indicadores financieros adaptados a bancos, cuál es el impacto financiero que las desviaciones de los resultados respecto del presupuesto están ocasionando a la unidad objeto de estudio.

Se concluyó que, al realizar el análisis financiero del presupuesto por medio de indicadores, la administración del banco pudo obtener una medición de la gestión presupuestaria, la cual conlleva la implementación de indicadores financieros, diseñados y adaptados a las necesidades de la institución.

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una herramienta administrativa que permite a los administradores conocer cuáles son los recursos financieros con los que cuentan, para ejecutar acciones que les permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados dentro de una organización.

Conocer cuáles son los efectos que las acciones generan dentro de una organización es de mucha importancia relativa para la administración, dado que cada uno de los efectos tendrán impacto financiero que se verán reflejados en los resultados de la organización.

La utilización del presupuesto como una herramienta financiera administrativa, requiere de la utilización de diferentes análisis para interpretar los resultados, con la aplicación de diferentes formas de análisis los administradores pueden conocer objetivamente los resultados ejecutados.

La aplicación del presupuesto a los diferentes sectores económicos muestra la versatilidad de la utilización de esta herramienta, sin embargo, siendo el sector bancario una organización compleja se hace necesario elaborar un análisis financiero definido para este tipo de organizaciones que permita la utilización del presupuesto como una herramienta del control del plan anual de utilidades.

La presente investigación aborda la problemática que tiene una institución bancaria para evaluar los resultados del presupuesto, derivado que la interpretación de estos, parte de un análisis horizontal que limita conocer cuál es el impacto financiero que las desviaciones del presupuesto generan a la institución.

En consecuencia, la institución bancaria registra una caída importante en las utilidades en los últimos 3 años, derivado que no cuenta un análisis que le permita interpretar los efectos financieros que las variaciones de los rubros ejecutados generan con relación a plan anual de utilidades definido.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en la elaboración de indicadores financieros ajustados al modelo bancario a partir de los resultados de un presupuesto, por lo que se realizó un análisis financiero para establecer indicadores de medición de la gestión presupuestaria en un banco privado nacional. Con la finalidad de que el banco privado tenga un marco de referencia de indicadores financieros que le permita conocer la efectividad del plan presupuestario.

Se demuestra la importancia y necesidad de la presente investigación al explicar que el presupuesto como una herramienta de control constituye un eslabón importante para mantener un monitoreo de los planes financieros de las compañías, siendo un banco una institución eminentemente financiera, se hace necesario realizar un análisis que permita establecer indicadores de medición de la gestión presupuestaria del banco privado.

En el capítulo uno se detallan los antecedentes de la institución bancaria, así como los del sector económico donde se desenvuelve, detallando como el presupuesto se convierte en una herramienta financiera para el banco; se muestra un cuadro con los trabajos de investigación en el grado de maestría relacionados con el tema central del presente trabajo.

Seguidamente en el capítulo dos se desarrollan los conceptos teóricos que sustentan la investigación, se inicia del concepto de banco y la importancia que tienen estos dentro de la economía como creadores de dinero, se complementa con el desarrollo del concepto de presupuesto y la aplicación como herramienta financiera, y se termina el capítulo con el desarrollo teórico de las razones financieras aplicadas a entidades bancarias.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología para el desarrollo de la investigación, se planteó el problema que la unidad de análisis presenta así la definición de los objetivos que se persiguió alcanzar, delimitándolos en un objetivo general y tres

específicos, los cuales básicamente estuvieron enfocados en realizar un análisis de la situación actual del banco en cuanto a la ejecución presupuestaria a través de indicadores financieros.

En el capítulo cuatro se presenta la discusión de los resultados obtenidos de la investigación, los cuales están enfocados en establecer una propuesta de análisis financiero para el presupuesto por medio de indicadores adaptados a un banco, así como demostrar a los administradores del banco la importancia de conocer el impacto financiero que las desviaciones generan, así como la tendencia que los resultados del presupuesto están tomando respecto de años anteriores.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, las cuales demuestran que la propuesta planteada es una herramienta adecuada y oportuna para el análisis del presupuesto por lo que la administración del banco de procurar su implementación y de esa manera tomar las decisiones adecuadas que les permita realizar las correcciones necesarias para disminuir las variaciones presupuestarias.

## **1. ANTECEDENTES**

El presente capítulo contiene la descripción de los antecedentes del problema que un banco privado local ha estado afrontando, para llevar un control adecuado del presupuesto, así como los antecedentes del sector bancario en Guatemala.

El banco privado local no cuenta con referencias para realizar un control adecuado del plan presupuestario anual, el sistema actual de control es un análisis horizontal que compara lo ejecutado contra lo presupuestado. Derivado de esto, no se detectan y establecen los rubros que generan desviaciones importantes y que no permiten alcanzar las metas presupuestarias planteadas.

### **1.1 Antecedentes de la unidad de análisis**

El Banco lleva más de 20 años participando en el mercado bancario nacional, su constitución conllevó realizar una serie de cambios en su estructura organizacional, dado que pasó de ser un banco estatal a un ser un banco privado con capital mixto. Estos cambios fueron posibles mediante la emisión de decretos para su transformación por parte del Congreso de la República de Guatemala.

La entidad objeto de estudio, es el resultado del proceso de reestructuración de un banco estatal en Guatemala que era subsidiado constantemente por el Estado, y que a consecuencia de las constantes pérdidas que este reportaba, se consideró en su diseño una estructura de capital privado y capital de gobierno que permitiera el fomento de la actividad económica en las áreas rurales del país, a partir de una entidad moderna y sostenible operativa, financiera y políticamente.

Para ello, el banco privado consideró las fortalezas que tenía el banco estatal: su amplia presencia en el área rural y la experiencia que dominaba en la administración de fideicomisos. A la vez, revisó las experiencias en marcha de banca de desarrollo para

tomar de ellas sus mejores estrategias, reconociendo las características propias de la Guatemala rural.

Así es como el banco privado tiene por objetivo desarrollar el interior de Guatemala, a través del financiamiento de las actividades económicas, ofertando una gama amplia de servicios financieros que faciliten las actividades productivas, sociales, de inversión y de consumo en el ámbito rural. Efectivamente, la institución busca llegar a sectores tradicionalmente desatendidos por el sector financiero, así como los diferentes grupos étnicos de Guatemala, a través de una gran variedad de productos, servicios financieros y canales de distribución.

El banco desarrolla sus actividades dentro del marco del decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, la actividad principal del banco es la intermediación financiera, por medio de la colocación de recursos financieros, a través de la concesión de préstamos a todo tipo de empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas en el área rural, la captación de recursos financieros por medio de depósitos recibidos del público en general, la obtención de créditos de otras entidades y colocación de obligaciones financieras.

Para mantener una adecuada gobernanza corporativa, el banco cuenta con una estructura organizacional aprobada por el consejo de administración, quien funge como el responsable del adecuado funcionamiento de la institución, la cual se detalla a continuación:

El órgano supremo de administración de la institución recae en la asamblea general de accionistas, quienes designan administradores conforme a la escritura constitutiva del banco; estos administradores conforman el consejo de administración que es el órgano encargado de administrar de manera eficiente los recursos del banco con el objetivo de maximizar el patrimonio de los accionistas.

El consejo de administración se encarga de nombrar un gerente general quien es el encargado de ejecutar todos los planes y acciones dictadas por dicho consejo, los cuales se le notifica por medio de resolución. Para mejorar el alcance de la implementación de

los planes y acciones, la estructura organizacional se subdivide en subgerencias generales, enfocándose en una especialidad cada una.

Para mejorar la gobernanza corporativa, la estructura organizacional cuenta con diversos comités donde participan tanto los miembros del consejo de administración con los diferentes gerentes, su objetivo principal es emitir decisiones colegiadas que permitan mejorar la eficiencia de los recursos de la institución.

El banco está enfocado a los segmentos de micro, mediana y pequeña empresa (MIPYMES), principalmente los ubicados en el interior del país, al atender este segmento el banco cumple su principal objetivo plasmado en la visión y misión de su plan estratégico.

Desde su fundación el banco ha mostrado una propuesta disruptiva en el mercado bancario, creando productos especiales que permiten la bancarización de los sectores rurales del país; para lograr ese alcance, cuenta con la red más grande de agencias del país, así como la incorporación de negocios locales como agentes bancarios, y un capital humano de más de 10,000 colaboradores especializados en atender el nicho del mercado objetivo.

En su participación en el sistema bancario nacional, el banco está dentro de los tres principales bancos, que en su conjunto concentran el 64% de los activos del sistema bancario; así como una importante participación a nivel de Centroamérica donde ocupa una posición dentro de los cinco bancos más grandes en términos de activos.

## **1.2 Antecedentes de la utilización del presupuesto como herramienta financiera en un banco.**

El presupuesto siempre ha estado implícito dentro de la actividad humana, de una manera empírica, desde el momento en que la racionalidad de las personas les permitió planificar

una actividad que conlleve recursos y que sea necesario hacer que estos sean lo más eficiente posible.

Para Burbano (2011), la utilización del “presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control” (p. 3), es decir que el presupuesto nace por la necesidad que se tenía de controlar de una manera adecuada los recursos financieros, con la finalidad de hacerlos eficientes en su utilización y principalmente controlar como se estaban ejecutando los mismos.

Haciendo una cronología del tiempo de la utilización del presupuesto, se tiene que en 1820 Francia implementa el presupuesto para controlar el gasto público, el presupuesto se manejó como una herramienta gubernamental por varios años, no es sino hasta 1912 y 1925, que el sector lucrativo adapta el presupuesto como una herramienta de control, principalmente para el control de utilidades y rendimientos.

El presupuesto no es una herramienta estática, derivado que este es la transformación financiera de la planeación estratégica de la organización, Burbano, (2011) indica que:

el sistema de presupuestar continuó su evolución al tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. Fue así como, por ejemplo, en 1928, la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema de “presupuesto flexible”. Esta innovación generó un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos; promovió la necesidad de presupuestar y programar; y fomentó el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplios de los costos (p.3).

No existe una investigación que tenga como planteamiento la adecuación o integración de indicadores financieros para medir la gestión presupuestaria dentro de un banco privado y la única referencia con la que se cuenta de un presupuesto adaptado a bancos está dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de

Guatemala, con la tesis de grado de Juan Roberto Hernández Valladares, con el tema: El presupuesto financiero en la banca comercial e hipotecaria, tesis que data de 1976.

A pesar de que se tiene esta referencia bibliográfica, la misma no es reciente y no es una tesis a nivel de postgrado, en el contexto que el sector bancario ha tenido cambios significativos a lo largo del tiempo principalmente a partir de mayo 2002, cuando se promulga la Ley de Bancos y Grupos Financieros; hecho que origina una actualización en la legislación bancaria e incorpora dinamismo a las operaciones del sector financiero, impulsando toda una modernización para la banca guatemalteca.

Sin embargo, se hace referencia de tesis de postgrado que se fundamentan en el análisis del presupuesto en diferentes sectores, las cuales analizan el presupuesto desde distintos enfoques, para conocer las diferentes formas de evaluación, así como los principales aportes de cada uno de los trabajos.

Se realizó una selección de trabajos enfocados en diferentes sectores para efectos de comprobar la forma que se puede abordar y adaptar el presupuesto a cada uno de estos, considerando que no existe una tesis enfocada en el sector bancario, este análisis será de utilidad para acoplar las características del presupuesto a un banco privado nacional.

A continuación, se muestra una tabla que contiene los diferentes trabajos detallando: el autor, la institución que respalda el trabajo, título del trabajo, el sector al cual está enfocado y el principal resultado obtenido de la investigación.

**Cuadro 1.1 Resumen de las tesis que se han realizado a nivel de maestrías**

<b>Autor</b>	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Sector</b>	<b>Principal resultado</b>
Hernández Barco, Víctor Hugo	Universidad de San Carlos de Guatemala	Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala.	Seguridad Privada (sector servicios)	Demostró "que la adecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas, aplicado en la muestra de caso-tipo, incidió de forma positiva en el control y evaluación de la ejecución presupuestaria, mejorando el resultado operativo".
López Fernández, Víctor Manuel	Universidad de San Carlos de Guatemala	Análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café, en Antigua Guatemala.	Beneficio de café (sector agricultura)	Demostró que el presupuesto es una "herramientas de planificación y control para la toma de decisiones, que proporcionar criterios de control del desempeño, centrar los esfuerzos para lograr los objetivos generales y alcanzar las metas presupuestarias".
Gamarro Orellana, Dora Jocavel	Universidad de San Carlos de Guatemala	El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala.	Empresas lotificadoras (sector construcción)	Demostró "que el sistema de presupuesto maestro es una base adecuada para la planificación y la administración presupuestaria; permitiendo la determinación de los planes operativos y financieros, la presupuestación del Estado de Resultados y Balance General".
Porón Lara, Rodolfo Antonio	Universidad de San Carlos de Guatemala	Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar Chimaltenango.	Sector gubernamental (Entidad autónoma)	Demostró "la importancia de contar con asesoría en departamento de tesorería, de planificación, diseño y ejecución de proyectos y el departamento jurídico" para efectos de mejorar la ejecución presupuestaria.
Contreras Cojolón, Marvin Augusto	Universidad de San Carlos de Guatemala	Presupuesto de caja para la planeación y evaluación de requerimientos de efectivo a corto plazo en empresas grandes de producción y comercialización de agua purificada embotellada en Guatemala.	Empresas grandes de producción y comercialización de agua purificada (sector industria manufacturera)	Demostró que el "presupuesto de caja elaborado aplicando el método de los ingresos y desembolsos de efectivo, permite apoyar la planeación y evaluación de requerimientos de efectivo a corto plazo.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de investigación de campo

Derivado de la información mostrada en la tabla anterior, se observa la versatilidad que tiene el presupuesto como herramienta, adaptable a cualquier sector.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrán las teorías y conceptos utilizados para fundamentar la investigación relacionada, con la propuesta para establecer indicadores financieros que permitan medir la gestión presupuestaria del Banco, enfocados principalmente al control presupuestario por medio de la medición del impacto financiero aplicando razones financieras.

### 2.1 Bancos

Los bancos juegan un papel importante en el dinamismo de la economía derivado que funcionan como actores de intermediación financiera, donde clientes con excedentes de efectivo acuden a estas instituciones a dejar sus fondos para obtener un rendimiento, mientras que otros acuden demandando créditos para obtener liquidez.

De acuerdo con la Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002, art. 3), define que banco son:

todas las instituciones autorizadas que podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.

Para Gitman y Zutter (2012) explican que “Los bancos comerciales se encuentran entre las instituciones financieras más importantes de la economía porque ofrecen a los ahorradores un lugar seguro para invertir su dinero y otorgan tanto a los individuos como a las compañías préstamos para financiar inversiones, como la compra de una casa nueva o la expansión de un negocio” (p. 30).

De lo anterior, se define como banco una institución financiera, la cual actúa como intermediaria entre la población que tiene capital de trabajo ocioso y la población que busca recursos monetarios para financiar sus operaciones; ambas partes con una necesidad individual, la primera que tiene excedente de dinero busca oportunidades de inversión para generar algún rendimiento mientras que la población que toma ese excedente busca obtener financiamiento, con costo, para inversión o consumo.

Por esta actividad de intermediación, el banco obtiene un ingreso a través de adquirir los recursos monetarios pagando una tasa de interés pasiva y ponerlos a disposición del público cobrando una tasa de interés activa. Es decir que la diferencia entre la tasa de interés activa y pasiva representa para el banco un margen financiero con el cual se soportan las operaciones necesarias para que exista la intermediación financiera.

Mishkin, (2008) define a los bancos como “instituciones financieras que aceptan depósitos y hacen préstamos. En el término banco se incluyen empresas como los bancos comerciales, las asociaciones de ahorros y de préstamos, los bancos de ahorros mutuos y las uniones de crédito”. (p. 8)

Mishkin abarca otro tipo de instituciones dentro del concepto de bancos, sin embargo, este variará dependiendo del tipo de sistema financiero en el que se interactúe, así como la legislación macroprudencial emitida por la autoridad monetaria de cada país.

## **2.2 Los bancos como creadores de dinero**

Los bancos juegan un papel muy importante dentro de las economías donde participan, dado que son los responsables de la creación de dinero por medio de su actividad de intermediación, mantienen una sinergia entre la creación de dinero y la destrucción de este.

Para Gobat, (2012) los bancos crean dinero “porque están obligados a mantener en reserva una parte de los depósitos, ya sea en efectivo o en títulos que puedan liquidarse con facilidad”. (p. 38)

Para poder obtener estos depósitos los bancos deben recibir de sus clientes dinero en resguardo, el cual deben administrar eficientemente para evitar riesgos de pérdidas, así como pagar a sus depositantes una tasa pasiva que se traducirá en gasto financiero para el banco.

La forma en que los bancos crean dinero es por medio de la intermediación financiera, es decir, que cuando el banco concede un crédito a sus clientes, este automáticamente incrementa el patrimonio de estos mientras que para el banco se incrementa su cartera de créditos, los balances de ambos se incrementan financieramente.

Este proceso lo define Gobat, (2012) al considerar que el dinero prestado “puede utilizarse para comprar bienes y servicios y puede regresar al sistema bancario como un depósito en otro banco, que luego puede prestar a su vez una parte. Esa repetición de los préstamos puede ocurrir varias veces, en un fenómeno que se denomina efecto multiplicador”. (p. 38)

Lo que Gobat explica es que los bancos mantienen un ciclo rápido de creación y destrucción de dinero mientras que por un lado otorga créditos a un cliente (creación de dinero), por otra está recibiendo amortizaciones de los créditos (destrucción de dinero), sin embargo, al momento de recibir las amortizaciones el banco rápidamente está otorgando un nuevo crédito, y así como se mantiene constante el ciclo multiplicador.

### **2.2.1 Clasificación de los bancos**

La legislación guatemalteca no realiza ninguna clasificación de los bancos, sin embargo, diferentes autores evalúan distintos criterios para clasificar a las instituciones bancarias. Dentro de estos criterios establecen el origen de capital; bajo este criterio los bancos

pueden ser públicos, privados o mixtos; otro criterio que se puede tomar es clasificarlos por las operaciones que realizan dentro de los cuales están: bancos comerciales y bancos de inversión; en el sistema financiero guatemalteco las operaciones de los bancos de inversión son realizadas por las sociedades financieras.

### **2.2.2 Operaciones de las entidades bancarias**

Las operaciones de los bancos están reguladas en la Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002, art. 41), en el cual describe que los bancos autorizados podrán efectuar operaciones en moneda nacional o extranjera y prestar los servicios de operaciones pasivas, operaciones activas, operaciones de confianza, pasivos contingentes y servicios.

Las operaciones activas de los bancos son todas aquellas que se generan por las operaciones de créditos o inversiones; mientras que las operaciones pasivas son aquellas donde los bancos captan los recursos monetarios del público.

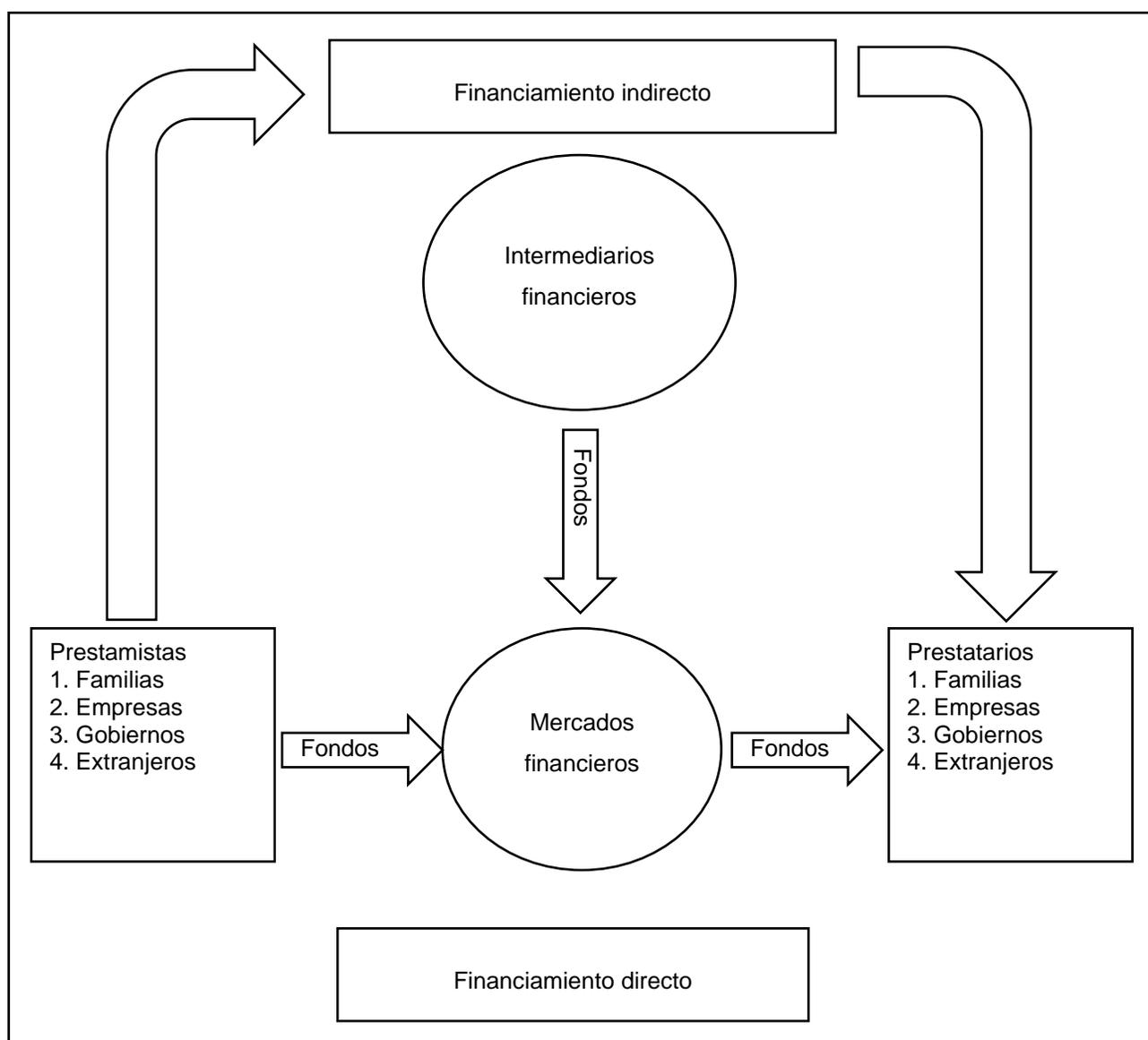
### **2.2.3 Función de los bancos dentro de los mercados financieros**

Los mercados financieros tienen la finalidad de ofertar y demandar activos financieros, tienen la función de actuar como intermediarios financieros, en donde se canalizan excedentes de dinero de los agentes económicos, para luego otorgarlos a otros agentes económicos que demandan esos fondos para financiar sus operaciones.

Dentro de los agentes económicos se puede mencionar según Mishkin, (2008) a “las familias, pero las empresas y el gobierno (en particular el gobierno estatal y local), así como los extranjeros y sus gobiernos, también suelen tener exceso de fondos y, por tanto, los prestan al exterior”. (p. 23)

La definición anterior resalta la importancia del papel que juegan los bancos como instituciones financieras para poder hacer efectiva la función del mercado financiero, los bancos como su actuación de intermediario, recibe fondos de sus clientes para luego colocarlos en el mercado como créditos, cumpliendo así su función dentro del mercado financiero.

**Figura 2.1 Flujo de fondos a través del mercado financiero**



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Mishkin, (2008)

Se puede observar en la figura anterior el proceso del flujo de dinero dentro de los intermediarios financieros, que toman del mercado dinero de los agentes económicos (familias, empresas, gobiernos y extranjeros) con excedentes de fondos, para luego trasladarlos nuevamente al mercado, en forma de créditos para otros agentes económicos que demandan fondos para financiar sus operaciones.

#### **2.2.4 Importancia de mantener una adecuada situación financiera de los bancos**

Los bancos tienen una función importante en el sistema financiero, como actores que facilitan la interconexión con los clientes con excedentes de liquidez y los demandantes de créditos.

Adicionalmente los bancos tienen otra función no solamente la intermediación financiera, dentro de estas funciones está facilitar las transacciones a través de sus productos y servicios, con esto potencian el traslado de flujos de efectivo de una manera ágil y rápida.

Es por estas acciones que, mantener una adecuada administración financiera de un banco es de vital importancia, para no ocasionar crisis dentro las economías, derivado que si no se logra conservar una estabilidad de este tipo de instituciones puede ocasionar cambios en el mercado como: Incremento en las tasas de interés; incremento en la incertidumbre; efecto del mercado de activos sobre balances generales; problemas en el sector bancario; desequilibrios en el gobierno.

##### **2.2.4.1 Efecto del incremento en las tasas de interés**

Los bancos reciben depósitos por los cuales deben pagar una tasa de interés pasiva y colocan créditos a una tasa de interés activa, la diferencia entre estas dos tasas de interés recibe el nombre de spread. El spread representa el rendimiento con el cual los bancos cubren sus costos y generar una utilidad.

Mishkin, (2008) explica que si el incremento de las tasas ocurre los “prestamistas ya no querrán hacer préstamos. El declive sustancial en la concesión de préstamos conducirá a una disminución sustancial en las inversiones y en la actividad económica agregadas”. (p.206).

Mishkin explica que, si un factor se altera, los riesgos para los bancos se incrementan; mientras los bancos perciben que los riesgos de mercado aumentan estos tienden a incrementar sus tasas de interés, con este incremento buscan cubrir el riesgo que asumen por participar en el mercado. Los bancos al asumir la posición de incremento de tasas de interés ocasionarán que los prestatarios obtengan créditos con un costo elevado.

#### **2.2.4.2 Efecto del incremento en la incertidumbre**

El incremento de la incertidumbre en un mercado financiero hará que los balances de los bancos eventualmente tengan que asumir pérdidas, que podrían poner en riesgo el sistema financiero.

Por lo que, en este tipo de situaciones se solicita que los bancos que son actores importantes en este sistema fortalezcan su posición de capital para soportar las pérdidas si los riesgos asumidos se llegarán a materializar.

Mishkin, (2008) expone que un “incremento notorio en la incertidumbre de los mercados financieros, ocasionado tal vez por el fracaso de una prominente institución financiera o no financiera, una recesión o un derrumbe del mercado de valores, hace más difícil que los prestamistas distinguan los riesgos de crédito buenos de los malos”. (p. 206)

La anterior aseveración denota la importancia de mantener la estabilidad de los bancos, para que los niveles de confianza en el mercado financiero se mantengan estables.

### **2.2.4.3 Efectos ocasionados por la quiebra de un banco en una economía**

Mantener la estabilidad de los bancos es vital para el sector financiero, derivado que en ellos se refleja la confianza de los participantes en este mercado; cada depósito que los bancos reciben de sus clientes significa que no sólo depositan sus excedentes de liquidez, sino que también depositan confianza en la institución para resguardar sus ahorros.

Mishkin, (2008) explica la importancia del papel que juegan los bancos e indica que, si un banco no se mantiene solvente en el sistema, podría provocar un pánico financiero en el cual “los depositantes, temiendo por la seguridad de sus depósitos (en la ausencia de un seguro sobre éstos), y no conociendo la calidad de las carteras de préstamos de los bancos, retiran sus depósitos hasta hacer que el banco quiebre”. (p. 207)

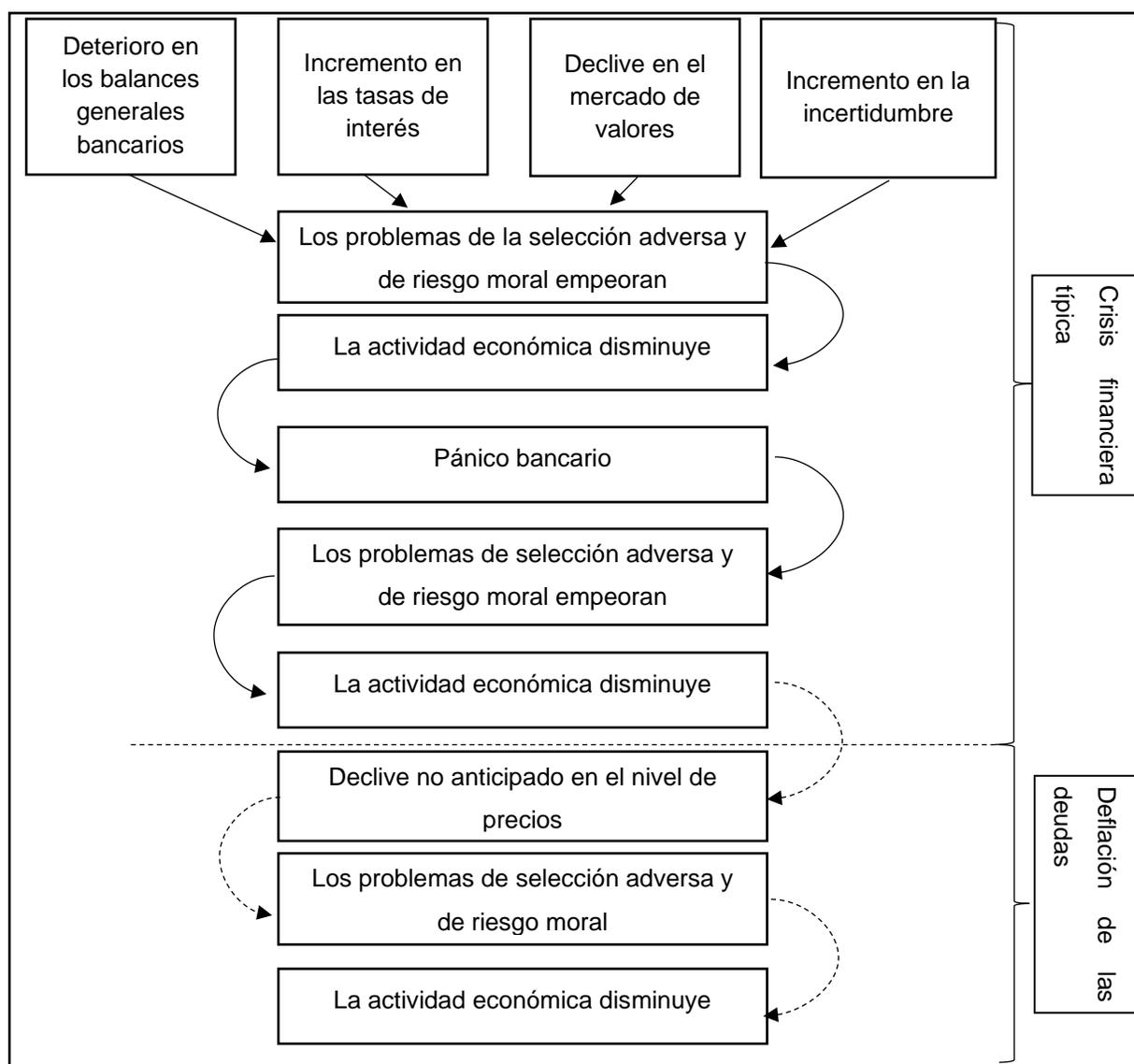
El que un banco quiebre provocaría una caída del crédito, con lo cual los agentes económicos no tendrían cómo financiar sus operaciones, por lo que el efecto en la economía es de mucha importancia y lo que eventualmente llevaría a una crisis económica.

Desde otra perspectiva Mishkin, (2008) resalta la importancia del crédito y su efecto en la reducción de este, en el sistema financiero y asevera que “el decremento en la concesión de préstamos bancarios durante una crisis financiera hace que disminuya la oferta de fondos disponibles para los prestatarios, lo cual conduce a tasas de interés más altas. El resultado del pánico bancario es un incremento en los problemas de la selección adversa y del riesgo moral en los mercados de crédito”. (p. 208)

Se puede observar pues la importancia que tienen los bancos para preservar la estabilidad financiera en una economía, como uno de los principales actores dentro de esta. Por lo que, se debe procurar una adecuada administración financiera, que le permita tener una gestión de riesgos integral con la cual resguarde los depósitos de sus clientes, mantenga una constante y creciente concesión crediticia, y principalmente maximice el valor de sus accionistas.

A continuación, se muestra un esquema que resalta la importancia de mantener una adecuada estabilidad y funcionamiento de los bancos, y los efectos que provoca la quiebra de estos.

**Figura 2.2 Efectos ocasionados por la quiebra de un banco en una economía**



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Mishkin, (2008)

La figura 2.2 muestra la importancia de mantener un sistema financiero estable, con balances fuertes que permitan afrontar los diferentes riesgos que el mercado presenta.

### **2.2.5 Estructura financiera de un banco en Guatemala**

En Guatemala la presentación de los estados financieros para los bancos está normado por la resolución JM-150-2006 de fecha 06 de diciembre de 2006, la cual obliga a las instituciones bancarias a seguir los lineamientos de registros contable contenidos en el Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos, así como la estructura y forma de la presentación de la información financiera.

Mediante este manual la Superintendencia de Bancos de Guatemala regula y uniforma “el registro, valuación, presentación y revelación de las operaciones que realicen los bancos, sociedades financieras, casas de cambio, almacenes generales de depósito, empresas especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, entidades fuera de plaza o entidades off shore y otras que califique la Junta Monetaria” (SIB, 2020, pág. 1)

Las instituciones bancarias al tener presente los lineamientos indicados en el manual estandarizan la información financiera para que pueda ser comparativa entre instituciones, así como contar con una presentación homogénea para la presentación de los estados financieros.

Los principios contables que rigen la construcción de los estados financieros para las entidades bancarias son: periodo contable, unidad monetaria, entidad, negocio en marcha, prudencia, base acumulado o devengo.

A continuación, se muestra la estructura que deben seguir los bancos para efectos de publicación de los estados financieros.

Figura 2.3 Estructura de presentación de balance general condensado

ACTIVO	TOTAL	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA	PASIVO, OTRAS CUENTAS ACREEDORAS Y CAPITAL	TOTAL	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA
<b>DISPONIBILIDADES</b>	XXX			<b>OBLIGACIONES DEPOSITARIAS</b>	XXX		
Caja		XXX	XXX	Depósitos Monetarios		XXX	XXX
Banco Central		XXX	XXX	Depósitos de Ahorro		XXX	XXX
Bancos del País		XXX	XXX	Depósitos a Plazo		XXX	XXX
Bancos del Exterior		XXX	XXX	Depósitos a la Orden		XXX	XXX
Cheques a Compensar		XXX	XXX	Depósitos con Restricciones		XXX	XXX
Giros sobre el Exterior		XXX	XXX				
<b>INVERSIONES</b>	XXX			<b>CRÉDITOS OBTENIDOS</b>	XXX		
En Títulos-Valores para Negociación		XXX	XXX	Del Banco Central		XXX	XXX
En Títulos-Valores para la Venta		XXX	XXX	De Instituciones Financieras Nacionales		XXX	XXX
En Títulos-Valores para su Vencimiento		XXX	XXX	De Instituciones Financieras Extranjeras		XXX	XXX
Operaciones de Reporto		XXX	XXX	De Organismos Internacionales		XXX	XXX
Certificados de Participación		XXX	XXX				
Intereses pagados en compra de Valores		XXX	XXX	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	XXX		
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)	Bonos		XXX	XXX
				Pagarés Financieros		XXX	XXX
				Obligaciones Financieras a la Orden		XXX	XXX
				Obligaciones Financieras con Restricciones		XXX	XXX
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	XXX			<b>GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR</b>	XXX		
Vigente		XXX	XXX			XXX	XXX
Vencida		XXX	XXX	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	XXX		
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)			XXX	XXX
				<b>PROVISIONES</b>	XXX		
						XXX	XXX
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRRAR</b>	XXX	XXX	XXX	<b>SUCURSALES, CASA MATRÍZ Y DEPTOS. ADSCRITOS</b>	XXX	XXX	XXX
<b>CUENTAS POR COBRRAR</b>	XXX	XXX	XXX	<b>OTRAS OBLIGACIONES</b>	XXX	XXX	XXX
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)				
				<b>CRÉDITOS DIFERIDOS</b>	XXX	XXX	XXX
<b>BIENES REALIZABLES</b>	XXX	XXX	XXX	<b>SUMA DEL PASIVO</b>	XXX		
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)	<b>OTRAS CUENTAS ACREEDORAS</b>	XXX	XXX	XXX
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	XXX	XXX	XXX	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	XXX		
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)	<b>CAPITAL PAGADO</b>		XXX	
				Capital Autorizado		XXX	
				(-) Capital no Pagado		(XXX)	
				Casa Matriz, Capital Asignado		XXX	
<b>OTRAS INVERSIONES</b>	XXX	XXX	XXX	<b>APORTACIONES PERMANENTES</b>	XXX	XXX	
(-) Estimaciones por Valuación		(XXX)	(XXX)	<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>	XXX	XXX	
				<b>RESERVAS PARA ACTIVOS EXTRAORDINARIOS</b>	XXX	XXX	
				<b>REVALUACIÓN DE ACTIVOS</b>	XXX	XXX	
<b>SUCURSALES, CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS</b>	XXX	XXX	XXX	<b>OBLIGACIONES SUBORDINADAS</b>	XXX	XXX	
				<b>GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUSIÓN (+) (-)</b>	XXX	XXX	
				<b>VALUACIÓN DE ACTIVOS DE RECUPERACION DUDOSA (-)</b>	(XXX)	(XXX)	
<b>INMUEBLES Y MUEBLES</b>	XXX	XXX	XXX	<b>PROVISIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS (-)</b>	XXX	XXX	
(-) Depreciaciones Acumuladas		(XXX)	(XXX)	<b>AJUSTES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	XXX	XXX	
				<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES (+) (-)</b>	XXX	XXX	
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>	XXX	XXX	XXX	<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES (+) (-)</b>	XXX	XXX	
(-) Amortizaciones Acumuladas		(XXX)	(XXX)	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO (+) (-)</b>	XXX	XXX	
				<b>SUMA DEL CAPITAL CONTABLE</b>	XXX		
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	XXX			<b>SUMA PASIVO, OTRAS CUENTAS ACREEDORAS Y CAPITAL</b>	XXX		

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala con información obtenida del Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos.

Figura 2.4 Estructura de presentación de estado de resultados condensado

<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>		XXX	
Intereses	XXX		
Comisiones	XXX		
Negociación de Títulos-Valores	XXX		
Diferencias de precio en Operaciones de Reporto	XXX		
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		XXX	
Intereses	XXX		
Comisiones	XXX		
Beneficios Adicionales	XXX		
Negociación de Títulos-Valores	XXX		
Cuota de Formación FOPAV/ FOGADIM	XXX		
Productos no Cobrados	XXX		
Diferencias de precio en Operaciones de Reporto	XXX		
<b>MARGEN POR INVERSIONES</b>			XXX
<b>PRODUCTOS POR SERVICIOS</b>		XXX	
Comisiones por Servicios Diversos	XXX		
Arrendamientos	XXX		
Almacenaje	XXX		
Análisis e Inspecciones	XXX		
Manejo de Cuentas	XXX		
Otros	XXX		
<b>GASTOS POR SERVICIOS</b>		XXX	
Comisiones por Servicios	XXX		
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>			XXX
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
<b>PRODUCTOS</b>		XXX	
Ganancia por Valor de Mercado de Títulos-Valores	XXX		
Variaciones y Ganancias Cambiarias en Moneda Extranjera	XXX		
Productos por Inversiones en Acciones	XXX		
Productos por Promoción de Empresas	XXX		
<b>GASTOS</b>		XXX	
Pérdida por Valor de Mercado de Títulos-Valores	XXX		
Variaciones y Pérdidas Cambiarias en Moneda Extranjera	XXX		
Cuentas Incobrables y de Duda Recuperación	XXX		
Gastos por Promoción de Empresas	XXX		
<b>MARGEN DE OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>			XXX
<b>MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>			XXX
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			XXX
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>			XXX
<b>PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>		XXX	
Productos Extraordinarios	XXX		
Gastos Extraordinarios	XXX		
<b>PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>		XXX	
Productos de Ejercicios Anteriores	XXX		
Gastos de Ejercicios Anteriores	XXX		XXX
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>			XXX
Impuesto sobre la Renta			XXX
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>			XXX

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala con información obtenida del Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos.

**Figura 2.5 Estructura de presentación de estado de movimiento de capital contable**

	Saldo al 31-DC- (año anterior)	MOVIMIENTO		Saldo al 31-DC- (año actual)
		Débitos	Créditos	
501 <b>CAPITAL PAGADO</b>				
501101 CAPITAL AUTORIZADO				
501103 CASA MATRIZ, CAPITAL ASIGNADO				
<b>SUMA</b>				
<u><b>MENOS:</b></u>				
501102 CAPITAL NO PAGADO				
<b>SUMA CAPITAL PAGADO</b>				
502 APORTACIONES PERMANENTES				
503 RESERVAS DE CAPITAL				
503101 RESERVA LEGAL				
503102 RESERVA PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES				
503103 RESERVA PARA FUTUROS DIVIDENDOS				
503104 RESERVA PARA EVENTUALIDADES				
503105 RESERVA PARA REINVERSIÓN DE UTILIDADES				
503199 OTRAS				
504 RESERVA PARA ACTIVOS EXTRAORDINARIOS				
505 REVALUACIÓN DE ACTIVOS				
506 OBLIGACIONES SUBORDINADAS				
507 GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUSIÓN				
509 PROVISIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS				
511 GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES				
<b>SUMA</b>				
<u><b>MENOS:</b></u>				
510 AJUSTES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
512 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
508 VALUACIÓN DE ACTIVOS DE RECUPERACIÓN DUDOSA				
<u><b>MÁS/MENOS:</b></u>				
513 RESULTADOS DEL EJERCICIO				
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>				

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala con información obtenida del Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos.

Figura 2.6 Estructura de presentación estado de flujo de efectivo

DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Cobro por intereses	XXX.XX	
Cobro por comisiones	XXX.XX	
Cobro por servicios	XXX.XX	
Pago por intereses	XXX.XX	
Pago por comisiones	XXX.XX	
Pago por servicios	XXX.XX	
Pago por gastos de administración	XXX.XX	
Ganancia o pérdida por negociación de títulos-valores (neto)	XXX.XX	
Ganancia o pérdida cambiaria (neto)	XXX.XX	
Ganancia o pérdida por tenencia o explotación de activos extraordinarios (neto)	XXX.XX	
Inversiones (no consideradas como equivalentes de efectivo)		
--Ingreso por desinversión	XXX.XX	
--Egreso por inversión	XXX.XX	
Cartera de créditos:		
--Ingreso por amortizaciones	XXX.XX	
--Egreso por desembolsos	XXX.XX	
Otras inversiones		
--Ingreso por desinversión	XXX.XX	
--Egreso por colocación	XXX.XX	
Obligaciones depositarias:		
--Ingreso por captaciones	XXX.XX	
--Egreso por retiro de depósitos	XXX.XX	
Créditos obtenidos:		
--Ingreso por créditos	XXX.XX	
--Egreso por amortización de créditos	XXX.XX	
Obligaciones financieras:		
--Ingreso por colocación	XXX.XX	
--Egreso por redención o readquisición	XXX.XX	
Venta de activos extraordinarios	XXX.XX	
Impuesto sobre la renta pagado	XXX.XX	
Otros ingresos y egresos (neto)	XXX.XX	
<b>Flujo neto de efectivo por actividades de operación</b>		<b>XXX.XX</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Inversiones permanentes	XXX.XX	
--Ingreso por desinversión	XXX.XX	
--Egreso por inversión	XXX.XX	
Dividendos recibidos	XXX.XX	
Ingreso por venta de inmuebles y muebles	XXX.XX	
Egreso por compra de inmuebles y muebles	XXX.XX	
Otros ingresos y egresos de inversión (neto)	XXX.XX	
<b>Flujo neto de efectivo procedente de actividades de inversión</b>		<b>XXX.XX</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Dividendos pagados	XXX.XX	
Otras obligaciones:		
--Ingreso por otras captaciones	XXX.XX	
--Egreso por retiro de otras captaciones	XXX.XX	
Capital contable (especificar)	XXX.XX	
Otros ingresos y egresos de financiación (neto)	XXX.XX	
<b>Flujo neto de efectivo procedente de actividades de financiación</b>		<b>XXX.XX</b>
<b>Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo</b>		<b>XXX.XX</b>
<b>Efectivo (disponibilidades) y equivalentes al efectivo al principio del periodo</b>		<b>XXX.XX</b>
<b>Efectivo (disponibilidades) y equivalentes al efectivo al final del periodo</b>		<b>XXX.XX</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala con información obtenida del Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos.

### 2.3 El Presupuesto

El presupuesto es una herramienta financiera donde se plasman de forma monetaria los planes estratégicos que una institución define que ejecutará durante un periodo fiscal determinado.

Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, cuando en el sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control (Burbano, 2005, p. 3).

El sistema de presupuesto tuvo una gran aceptación dentro de los procesos gubernamentales y “es adoptado principalmente por las fuerzas armadas de Estados Unidos quienes realizan la presentación de un presupuesto por programas y actividades en 1961. A lo largo del tiempo han surgido diferentes métodos para la construcción del presupuesto como el presupuesto de base cero y el de proyección estadística de estados financieros” (Burbano, 2005, p. 3).

Gordon, (2005) define que “el presupuesto es una planificación de control de utilidades con un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control” (p. 3).

Es decir, que el presupuesto es la materialización financiera de la planeación estratégica de una organización, con la finalidad de controlar la ejecución de los ingresos y gastos, y de esa manera alcanzar las utilidades y rendimientos programados.

El presupuesto plasma dentro de su estructura financiera el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es decir, el grado de financiamiento que dichos objetivos tendrán durante un periodo determinado.

Por otra parte Gordon, (2005) amplía el concepto y establece que el presupuesto comprende “el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa, la especificación de las metas de la empresa; un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales; un plan de utilidades de corto plazo

detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos); un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas y procedimientos de seguimiento” (p.3).

La palabra presupuesto tiene su origen etimológico, que se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentada una cosa”. Se acepta también que presuponer es “formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera” (Morales, 2000 citado por citado por Díaz, 2012, p. 5).

Constanza et al. (2012) definen “El presupuesto debe: ser ordenado, atender a los objetivos y metas empresariales; tener personas responsables del proceso; delimitarse en el tiempo; ser alcanzable, medible y comparable”. (p. 7)

Burbano (2005) define presupuesto como la “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos”. (p. 10)

El presupuesto como tal, es aquella transformación financiera de toda la planeación estratégica de una institución, es decir es una manera de ver monetariamente los planes operativos establecidos, para alcanzar los objetivos trazados.

Burbano (2005) define presupuesto como “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos” (p.10).

El presupuesto es una herramienta financiera que permite mantener el control sobre los alcances de la ejecución de las metas financieras establecidas, es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- a) Objetivos generales y objetivos a largo plazo de la empresa.
- b) La especificación de las metas de la empresa.
- c) Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.

- d) Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
- e) Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- f) Procedimientos de seguimiento (Welsch et al. 2005),

Con base a lo expuesto por los autores anteriores, se puede definir que el presupuesto es la transformación monetaria de la planeación estratégica que las instituciones establecen, con la finalidad de trazar una ruta de seguimiento y control sobre las utilidades y rendimientos que se esperan de un periodo contable establecido.

### **2.3.1 Clasificación de los presupuestos**

A continuación, se presenta una síntesis de clasificación de los presupuestos que de acuerdo con su funcionalidad pueden adoptar diferentes formas, y se pueden clasificar: Según la flexibilidad, según el periodo que cubran, según el campo de aplicabilidad, según el sector en el cual se utilicen, según su importancia, en cuanto al límite que expresan, en las unidades y el presupuesto de base cero (Constanza et al. 2012).

De acuerdo Constanza et al. (2012), se puede explicar que los presupuestos varían de acuerdo con las necesidades de las instituciones, esto permite que se puedan realizar las correcciones necesarias al momento que exista una desviación importante que afecte el objetivo trazado.

### **2.3.2 Ventajas y desventajas del presupuesto**

El presupuesto como herramienta, es de utilidad para el control del plan estratégico bajo una perspectiva financiera, sin embargo, dependiendo de la capacidad de los usuarios para utilizarlo este representará una oportunidad o un problema más que atender dentro de la organización.

Son múltiples las ventajas de contar con un presupuesto, dentro de las cuales se pueden mencionar: Proyección del comportamiento financiero de la institución a lo largo de un periodo fiscal; condensación monetaria de los planes de estratégicos; identifica las desviaciones que afectarán los objetivos financieros; se utiliza como parámetro al momento de realizar un gasto o inversión, prevé si la administración alcanzará las metas financieras trazadas (Constanza et al., 2012).

Así como establecer un presupuesto tiene sus ventajas, se tiene su contraparte de contar con algunas desventajas dentro de las cuales están: Su implementación es costosa, muchas veces se vuelve rígido, si se realizarán proyecciones muy optimistas no se alcanzarán las metas, si no se tiene una cultura de usar el presupuesto como herramienta de control financiero no se tomará en cuenta en la toma de decisiones.

### **2.3.3 Objetivos del presupuesto**

El principal objetivo de un presupuesto es transformar en metas financieras todos los objetivos trazados en la planeación estratégica, asignar recursos financieros para el desarrollo de los planes de acciones que permitan alcanzar estas.

Los principales objetivos del presupuesto son: Planear actividades de acuerdo con los objetivos trazados; recolectar información financiera y operativa; coordinar actividades mediante la asignación de responsabilidades; y evaluar los resultados obtenidos (Constanza et. al., 2012).

### **2.3.4 Importancia del presupuesto como herramienta para la administración financiera**

El presupuesto como herramienta coadyuva en la labor del gerente financiero es perfectamente adaptable para cualquier institución, con el que se ayuda a reducir el riesgo de incertidumbre que cada ejercicio contable representa.

Para Constanza et. al. (2012) el presupuesto se puede utilizar como “herramienta de control, toda vez que requiere un proceso continuo de revisión, pues al no tener seguimiento se perdería la esencia misma del proceso presupuestal en el cual se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos”. (p. 12)

De acuerdo con lo descrito en el concepto anterior, se puede decir que al utilizar el presupuesto se cuenta con una herramienta adicional en la administración financiera, con la cual se controlan las metas asignadas y se mantiene un seguimiento adecuado del uso eficiente de los recursos.

El presupuesto al contener las metas de cada ejercicio contable, hace posible condensar de una manera analítica, todo el esfuerzo que las diferentes unidades o departamentos realizan para alcanzar las metas presupuestarias.

### **2.3.5 Elaboración de presupuesto**

Estructurar un presupuesto requiere de todo un trabajo en conjunto dentro de la organización, por lo que se solicita el involucramiento de todas las áreas para su elaboración. Derivado que cada gerente conoce a profundidad el área que administra, es necesario que la elaboración del presupuesto contenga los aportes que éstos puedan proporcionar para trazar metas retadoras y realistas.

Requiere de un trabajo técnico y especializado, asignado a un departamento técnico que defina los supuestos y variables del conjunto de metas trazadas de cada una de las áreas que conforman una institución.

Se pueden definir cuatro procedimientos para elaborar un presupuesto los cuales son: Evaluación de pronósticos y perspectiva económica; planeamiento y control; coordinación de la información presupuestal; cálculo e información de desvíos (Constanza et. al., 2012).

La elaboración de presupuesto conlleva tener claridad de las metas trazadas en el plan estratégico, así como conocer el proceso interno de elaboración y sobre todo que cuenta con el aval de la alta gerencia, para que este tenga el respaldo necesario y un seguimiento, observación y cumplimiento.

### **2.3.5.1 Mecanismos y técnicas para la elaboración de presupuesto**

Para elaborar un presupuesto maestro, es necesario ir construyendo cada una de sus secciones por partes, para luego acoplarlo de una manera técnica y lógica que permita visualizar de forma condensada dicha información en estados financieros proforma las metas financieras trazadas.

La aplicación de mecanismos corresponde a la elaboración de cédulas individuales por cada sección de los estados financieros por proforma, por ejemplo para obtener el total de ventas, se puede asignar una cédula llamada presupuestos de ventas, donde se detalle la cantidad de unidades, así como el precio al cual se venderán las mismas, asimismo la asignación mensual o trimestral, el periodo dependerá que tan riguroso es el seguimiento de las metas por parte de la administración (Constanza et. al., 2012).

Las técnicas que se aplican para la elaboración de presupuesto regularmente van encaminadas a la realización de actividades grupales con los gerentes de cada área, para efectos de definir de una manera colegiada las metas financieras. Regularmente se aplican mesas redondas, presentación de escenarios con supuestos favorables y desfavorables para concluir con un escenario probable.

### **2.3.6 Control de presupuesto**

El presupuesto por ser una herramienta que contiene los resultados financieros trazados para alcanzar los objetivos estratégicos requiere de un seguimiento para un cumplimiento estricto de cada uno de sus rubros.

Una buena planificación de presupuesto requiere de un buen control, se pueda controlar el presupuesto a través de la elaboración y emisión de informes por parte de la administración, en el cual se detalle el desempeño de sus áreas respecto a las metas financieras trazadas, así como el grado de alcance de los objetivos (Welsch et al., 2005).

Se pueden elaborar informes detallados que contengan según (Welsch et al. 2005)

las estadísticas históricas referentes a todas las fases de las operaciones. Los datos que se muestran en estos informes constituyen la historia detallada, tanto financiera como operacional, de la empresa. La constante acumulación de estos datos es esencial para los usos previstos en el futuro, así como para los imprevistos. Tales estadísticas complementan los datos básicos para las dos clases de informes delineados antes; proveen también los datos básicos para estudios y propósitos especiales que se llevan a cabo de vez en cuando. (p. 399)

## **2.4 Análisis financiero**

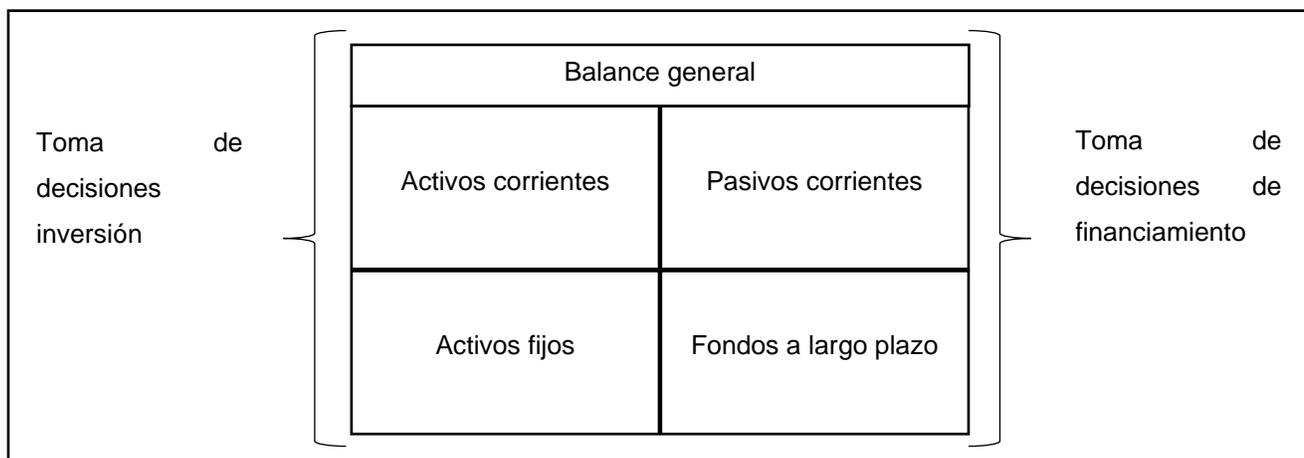
Para poder realizar un análisis financiero, el gerente financiero debe contar con todas las herramientas e instrumentos que le proporcionen la situación financiera que la institución tienen a un determinado periodo de evaluación.

Las principales funciones de un gerente financiero consisten en realizar una participación constante en el análisis y la planeación de las finanzas de la institución, así como tomar decisiones de inversión y financiamiento (Gitman y Zutter, 2012).

Estas decisiones financieras resultan fundamentales para el funcionamiento de la institución, debido a que permiten realizar la actividad fundamental de una organización lucrativa, que es la de maximizar el valor de las acciones de sus accionistas.

Gitman y Zutter (2012) exponen que “los gerentes financieros toman estas decisiones con base en el efecto sobre el valor de la empresa, no sobre los principios contables usados para elaborar el balance general”. (p.17)

**Figura 2.7 Actividades financieras de un gerente financiero**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Gitman y Zutter (2012)

El gerente financiero debe tener conocimiento de toda la organización, para poder suministrar los recursos financieros adecuados y con ello financiar las operaciones. Representa un gran reto para el gerente financiero el realizar una separación de la base contable y de la situación financiera de la organización, debido a distintos enfoques, tienen rasgos similares para su construcción, sin embargo, el análisis financiero es más profundo y está enfocado en presentar el valor financiero de cada una de las partidas contables construidas con una base contable específica.

#### **2.4.1 Los estados financieros**

Los estados financieros son una herramienta fundamental para poder realizar un análisis financiero, derivado que en ellos se condensa, de forma numérica, todas las actividades de las instituciones que los elaboran. Su finalidad es proporcionar a la administración la situación financiera de la institución a la fecha de su presentación.

Los estados financieros principales con los que un gerente financiero debe contar para realizar un adecuado análisis financiero son: estado de resultados, estado de situación

financiera, el estado de patrimonio de los accionistas y el estado de flujos de efectivo (Gitman y Zutter, 2012).

Estos cuatro estados financieros indicados anteriormente recogen todas las operaciones financieras de la organización, y muestra el estado a la fecha que son presentados, por medio de jornalización y los registros contables se van ingresando los movimientos que cada uno de los rubros financieros está generando dentro de la organización.

#### **2.4.2 Análisis horizontal**

Por medio de este análisis se determina la variación entre dos periodos, de manera que puedan determinarse aumentos o disminuciones entre estos. Su orientación es que van de izquierda a derecha y la información se ordena en columnas.

En la columna izquierda se debe colocar la información del año base que se está comparando, mientras que en la columna derecha se debe colocar la información reciente; por medio de una operación aritmética se obtiene la diferencia entre ambos periodos, que determina una variación absoluta, y ésta se debe dividir dentro del periodo base para determinar la variación relativa.

#### **Cuadro 2.1 Fórmula de variación absoluta del análisis horizontal**

$$\text{Variación absoluta} = \text{Periodo base} - \text{Periodo actual}$$

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren, et al. (2010)

### Cuadro 2.2 Fórmula de variación relativa del análisis horizontal

$$\text{Variación relativa} = \frac{\text{Periodo base} - \text{Periodo actual}}{\text{Periodo base}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren, et al. (2010)

En la figura 2.8 se muestra un ejemplo aplicativo del análisis horizontal, en el cual se compara dos periodos contables anuales de una compañía, se obtienen las variaciones absolutas donde se determinan los aumentos o disminuciones entre los periodos, así como el porcentaje de variación entre los mismos.

### Figura 2.8 Análisis horizontal de balance general

**Lincoln Company**  
**Balance general comparativo**  
**al 31 de diciembre 2009 y 2010**

Concepto	31/12/2009	31/12/2010	Aumento (Disminución)	
			Cantidad	Porcentaje
<b>Activos</b>				
Activos circulantes	\$ 533,000.00	\$ 550,000.00	17,000	3.2%
Inversiones a largo plazo	\$ 177,500.00	\$ 95,000.00	- 82,500	-46.5%
Propiedad planta y equipo (neto)	\$ 470,000.00	\$ 444,500.00	- 25,500	-5.4%
Activos intangibles	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	-	0.0%
<b>Activos totales</b>	<b>\$ 1,230,500.00</b>	<b>\$ 1,139,500.00</b>	<b>\$ -91,000.00</b>	<b>-7.4%</b>
<b>Pasivos</b>				
Pasivos circulantes	\$ 243,000.00	\$ 210,000.00	- 33,000	-13.6%
Pasivos a largo plazo	\$ 200,000.00	\$ 100,000.00	- 100,000	-50.0%
<b>Pasivos totales</b>	<b>\$ 443,000.00</b>	<b>\$ 310,000.00</b>	<b>\$ -133,000.00</b>	<b>-30.0%</b>
<b>Capital contable</b>				
Capital preferente 6% \$100 valor par	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	-	0.0%
Capital común, \$10 valor par	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	-	0.0%
Utilidades retenidas	\$ 137,500.00	\$ 179,500.00	42,000	30.5%
<b>Capital contable total</b>	<b>\$ 787,500.00</b>	<b>\$ 829,500.00</b>	<b>\$ 42,000.00</b>	<b>5.3%</b>
Pasivos y capital				
<b>Contable totales</b>	<b>\$ 1,230,500.00</b>	<b>\$ 1,139,500.00</b>	<b>\$ -91,000.00</b>	<b>-7.4%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren, et al. (2010)

Se puede observar que, Warren, et al (2010) utiliza el concepto de balance general comparativo en la figura anterior, donde explica que el análisis horizontal también se le conoce como estados financieros comparativos, aplicando el análisis horizontal se puede determinar el aumento o disminución de cada uno de los rubros de una organización.

### 2.4.3 Análisis vertical

El análisis vertical se aplica para determinar la relación que existe dentro de los rubros de un estado financiero, con la utilización de este análisis se conoce la importancia relativa que cada uno de los rubros financieros representa, para Warren, et al (2010) el análisis vertical representa el grado “porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado”.

Para aplicar este tipo de análisis a un estado financiero se debe establecer el punto de comparación para cada uno de los estados financieros, por ejemplo, para el balance general el rubro de comparación serán los activos totales, contra cada uno de sus componentes, mientras que para el estado de resultados será el rubro de ventas netas, contra cada uno de sus componentes, a continuación, se muestra la fórmula para realizar el análisis vertical.

#### Cuadro 2.3 Fórmula para análisis vertical

$$\text{Análisis vertical} = \frac{\text{Componente del estado financiero}}{\text{Rubro de principal del estado financiero}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren et al. (2010)

En la figura 2.9 se muestra un ejemplo aplicativo del análisis vertical, en este caso se toma como el balance general y estado de resultados, en el cual se determinan los rubros importantes que componen cada estado financiero.

Figura 2.9 Análisis vertical de balance general

**Lincoln Company**  
**Balance general compartido**  
**al 31 de diciembre 2009 y 2010**

<b>Concepto</b>	<b>31/12/2009</b>		<b>31/12/2010</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>Por ciento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Por ciento</b>
<b><u>Activos</u></b>				
Activos circulantes	\$ 533,000.00	43.3%	\$ 550,000.00	44.7%
Inversiones a largo plazo	\$ 177,500.00	14.4%	\$ 95,000.00	7.7%
Propiedad planta y equipo (neto)	\$ 470,000.00	38.2%	\$ 444,500.00	36.1%
Activos intangibles	\$ 50,000.00	4.1%	\$ 50,000.00	4.1%
<b>Activos totales</b>	<b>\$ 1,230,500.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 1,139,500.00</b>	<b>92.6%</b>
<b><u>Pasivos</u></b>				
Pasivos circulantes	\$ 243,000.00	19.7%	\$ 210,000.00	17.1%
Pasivos a largo plazo	\$ 200,000.00	16.3%	\$ 100,000.00	8.1%
<b>Pasivos totales</b>	<b>\$ 443,000.00</b>	<b>36.0%</b>	<b>\$ 310,000.00</b>	<b>25.2%</b>
<b><u>Capital contable</u></b>				
Capital preferente 6% \$100 valor par	\$ 150,000.00	12.2%	\$ 150,000.00	12.2%
Capital común, \$10 valor par	\$ 500,000.00	40.6%	\$ 500,000.00	40.6%
Utilidades retenidas	\$ 137,500.00	11.2%	\$ 179,500.00	14.6%
<b>Capital contable total</b>	<b>\$ 787,500.00</b>	<b>64.0%</b>	<b>\$ 829,500.00</b>	<b>67.4%</b>
Pasivos y capital				
Contable totales	<b>\$ 1,230,500.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 1,139,500.00</b>	<b>92.6%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren et al. (2010)

**Figura 2.10 Análisis vertical del estado de resultados**

**Lincoln Company**  
**Estado de resultados comparativo**  
**Para los años que finalizan el 31 de diciembre 2009 y 2010**

Concepto	2009		2010	
	Cantidad	Por ciento	Cantidad	Por ciento
Ventas	\$ 1,234,000.00	102.8%	\$ 1,530,500.00	102.1%
Dev. y reb. Sobre ventas	\$ 34,000.00	2.8%	\$ 32,500.00	2.1%
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 1,200,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 1,498,000.00</b>	<b>100.0%</b>
Costo de ventas	\$ 820,000.00	68.3%	\$ 1,043,000.00	86.9%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 380,000.00</b>	<b>31.7%</b>	<b>\$ 455,000.00</b>	<b>37.9%</b>
Gastos de venta	\$ 147,000.00	12.3%	\$ 191,000.00	15.9%
Gastos de administración	\$ 97,400.00	8.1%	\$ 104,000.00	8.7%
<b>Gastos de operación totales</b>	<b>\$ 244,400.00</b>	<b>20.4%</b>	<b>\$ 295,000.00</b>	<b>24.6%</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 135,600.00</b>	<b>11.3%</b>	<b>\$ 160,000.00</b>	<b>13.3%</b>
Otros ingresos	\$ 11,000.00	0.9%	\$ 8,500.00	0.7%
	<b>\$ 146,600.00</b>	<b>12.2%</b>	<b>\$ 168,500.00</b>	<b>14.0%</b>
Otros gastos (intereses)	\$ 12,000.00	1.0%	\$ 6,000.00	0.5%
<b>Utilidad antes de ISR</b>	<b>\$ 134,600.00</b>	<b>11.2%</b>	<b>\$ 162,500.00</b>	<b>13.5%</b>
Impuesto sobre la renta	\$ 58,100.00	4.8%	\$ 71,500.00	6.0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 76,500.00</b>	<b>6.4%</b>	<b>\$ 91,000.00</b>	<b>7.6%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Warren et al. (2010)

Se observa que en las figuras 2.9 y 2.10, se tomó el rubro principal de cada uno de los estados financieros para conocer la importancia que representa cada rubro financiero respecto del principal.

El tipo de análisis se puede utilizar para establecer la variación que han tenido los estados financieros en su composición uno año respecto del otro.

## 2.5 Razones financieras

En el ámbito de presupuestos, las razones financieras se construyen a partir de los estados financieros proyectados, es decir que se convierten en un parámetro de control respecto de la ejecución presupuestaria.

El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son: el estado de pérdidas y ganancias; y el balance general de la empresa (Gitman y Zattur 2012).

### **2.5.1 Tipo de comparaciones de razones**

Las razones como tal no tienen una validación, es decir que depende de la interpretación que el analista pueda darle para conocer el resultado que esta representa.

Las razones financieras no son un simple cálculo, sino más bien es la interpretación que el usuario le pueda dar al resultado. La interpretación dependerá de la preparación y el criterio que el usuario posea (Gitman y Zutter, 2012).

### **2.5.2 Análisis de una muestra representativa**

En este tipo, es la comparación de las razones con diferentes empresas que compiten en el mercado, es decir realizar un benchmarking en el mercado con las razones financieras.

### **2.5.3 Análisis de series temporales**

Al realizar un análisis horizontal, se están analizando series temporales, es decir que establecen rubros de periodos anteriores para comparar los actuales y de esa manera determinar el crecimiento que el rubro ha tenido de un periodo a otro.

Para Gitman y Zattur (2012) definen que, con esta comparación se pretenden equiparar las razones financieras con los años anteriores en un periodo contable similar, es decir comparaciones trimestrales, semestrales o anuales.

#### **2.5.4 Análisis combinado**

Este tipo de análisis permite realizar la observación de una serie de periodos para medir el comportamiento de los indicadores a lo largo del tiempo, evaluando las distintas variaciones.

Para Gitman y Zattur (2012) definen que con este tipo de análisis se compara la muestra representativa juntamente con las series temporales, con el objetivo de tener una referencia del comportamiento de los indicadores a lo largo del tiempo comparado con el mercado.

#### **2.5.5 Categorías de las razones financieras**

Aunque existen razones financieras definidas, esto no limita que el analista pueda construir razones adecuadas a la situación que desea evaluar, dependerá del objetivo trazado.

Gitman y Zutter (2012) dividen las razones financieras en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. (p. 65)

##### **2.5.5.1 Razones de liquidez**

Mantener los adecuados indicadores de liquidez, es una de las principales preocupaciones de la administración de cualquier empresa, tomando en cuenta que contar con el efectivo necesario para financiar las operaciones mantiene la continuidad del negocio.

Gitman y Zutter (2012) definen que la liquidez de una empresa

se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez, contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido). (p. 65)

### **2.5.5.2 Razones de actividad**

Las razones de actividad tienden a medir las rotaciones de los rubros financieros que se evalúan, la frecuencia de convertibilidad de determinadas partidas financieras en efectivo, estas se miden por el número de veces o por el número de días que estas partidas se convierten en liquidez.

Para Gitman y Zutter (2012) las razones de actividad “miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más

importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos". (p. 68)

### **2.5.5.3 Razones de endeudamiento**

Para una empresa es importante medir la cantidad de deuda que ha adquirido para conocer el grado de financiamiento que terceros están brindando a los activos o sus operaciones, con este tipo de razones la empresa puede medir la capacidad de manejar adecuadamente sus obligaciones.

Gitman y Zutter (2012) definen este tipo de razones como:

la posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo, porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos.

Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas. En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados. (p. 70)

### **2.5.6 Razones financieras adaptadas a bancos**

La Superintendencia de Bancos de Guatemala con el acuerdo 5-2016 que modifica el Anexo V de las Instrucciones para la Divulgación de Información por parte de los Bancos, las Sociedades Financieras, los Almacenes Generales de Depósito y las Empresas Controladoras o Empresas Responsables de un Grupo Financiero, emitido mediante Acuerdo Número 6-2014 del Superintendente de Bancos, publicó los indicadores financieros vigentes a partir del año 2016 para medir el desempeño de los bancos del sistema, y que estos puedan contar con una referencia para realizar análisis a sus estados financieros.

Los bancos como cualquier tipo de empresa, se debe de analizar bajo la perspectiva económica financiera del balance y de las cuentas de resultados, donde se logre extraer el significado de cada rubro y compararlos a lo largo del tiempo o respecto a otras instituciones de idéntico tamaño (López y Sebastián, 2008).

El adaptar indicadores que comúnmente se utilizan para analizar información de empresas no financieras, es importante conocer la estructura de los estados financieros de los bancos, así como los principios contables bajo los cuales son construidos.

López y Sebastián, (2008) explican que “estudiar el comportamiento de una entidad durante un tiempo concreto, supone conocer sus estados financieros, la composición de estos y preparar un conjunto de ratios significativos”. (p. 190)

Estos autores expresan la importancia de conocer a profundidad el significado de los estados financieros, para luego poder darle un significado al indicador que se está analizando.

Para analizar los indicadores de los bancos, se debe tomar en cuenta que los saldos reflejados en el balance general tienen información acumulada histórica, es decir, están referidos a un periodo determinado, mientras que los rubros del estado de resultados reflejan el movimiento de un periodo determinado.

Por ejemplo, si se analiza el activo, éste tendrá información histórica acumulada desde los inicios de la institución, mientras que, si se analiza el rubro de ingresos, este tendrá información desde el inicio de un periodo contable hasta la fecha en la que se esté analizando.

Existen tres pasos para analizar indicadores de un banco. El primero es igualar los saldos de los resultados a un periodo anual para que puedan ser comparables con los rubros de balance general, el segundo paso es establecer un criterio interno de referencia para comparar los indicadores y el tercer paso es comparar los indicadores con los indicadores mostrados por el mercado. (López y Sebastián, 2008, p. 195)

### **2.5.6.1 Razones de liquidez**

Pretende medir la disponibilidad monetaria del banco para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, y si fuera el caso la disponibilidad del banco realizando operaciones de venta de activos no líquidos, como la cartera de inversiones.

Para los bancos las razones de liquidez se dividen en dos, las cuales sirven para medir la liquidez inmediata y mediata; dentro de la legislación guatemalteca se exige que las instituciones bancarias tengan al menos un 14.6% del total de las obligaciones depositarias en forma de liquidez, depositada en la cuenta encaje.

#### **2.5.6.1.1 Razones de liquidez inmediata**

Con la razón de liquidez inmediata, se mide la capacidad de la institución bancaria para hacer frente a los retiros de los depósitos monetarios, ahorros y de plazo fijo, con el efectivo que tiene en sus cajas y los depósitos que tiene constituidos en el banco central.

**Tabla 2.1 Indicador de liquidez inmediata**

Indicador	Fórmula
Liquidez inmediata	$LI = \frac{\text{Disponibilidades (b)}}{\text{Obligaciones depositarias (c) + Obligaciones financieras (c)}}$

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

De acuerdo con la tabla 2.1 el indicador de liquidez inmediata de un banco se obtiene a partir de dividir las disponibilidades después de restarle los productos financieros por cobrar (b), dentro de la sumatoria de las obligaciones depositarias y financieras incluyendo los gastos financieros por pagar (c).

De acuerdo con la SIB (2016) se puede interpretar como “la proporción de recursos de inmediata disponibilidad con que la entidad cuenta para atender sus obligaciones depositarias y obligaciones financieras” (acuerdo número 5-2016, sección II).

#### **2.5.6.1.2 Razones de liquidez mediata**

La liquidez mediata mide la capacidad de la institución bancaria para hacer frente a los retiros de los depósitos monetarios, ahorros y de plazo fijo, no solo con el efectivo que tiene en sus cajas y los depósitos constituidos en el banco, sino que se suma el rubro de inversiones de fácil convertibilidad en liquidez; cabe resaltar, que estos títulos valores llevará de dos a tres días poder venderlos en el mercado para hacerse de fondos la institución bancaria.

**Tabla 2.2 Indicador de liquidez mediata**


---

Liquidez mediata	LM=	<u>Disponibilidades (b) + Inversiones (b) (d)</u>  Obligaciones depositarias (c) + Obligaciones financieras (c) + Créditos obtenidos (c) + Cuentas por pagar
---------------------	-----	--

---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

Como se puede observar en la tabla 2.2 el indicador de liquidez mediata se obtiene de dividir la suma de las disponibilidad e inversiones, sin incluir los productos financieros por cobrar (d), inversiones permanentes, otras inversiones y debe deducirse las estimaciones por valuación de inversiones (d), entre la sumatoria de la obligaciones depositarias, créditos obtenidos y cuentas por pagar incluyendo los gastos financieros por pagar (c).

De acuerdo con la SIB (2016), se puede interpretar como “la proporción de recursos de inmediata disponibilidad e inversiones de fácil realización con que la entidad cuenta para atender sus obligaciones depositarias, obligaciones financieras y otras obligaciones”. (acuerdo número 5-2016, sección II)

### **2.5.6.2 Razones de rentabilidad**

Este conjunto de razones mide el grado de rentabilidad del banco con relación a los recursos monetarios que utiliza.

En este grupo de razones se incluyen las razones del análisis DuPont, en el cual se incluyen el rendimiento de la inversión sobre activos (ROA) y el rendimiento de la inversión sobre patrimonio (ROE).

Adicionalmente, se mide la eficiencia con la que se están gestionando los gastos de administración respecto del margen operacional neto, (resultado después de restar a los ingresos por intermediación financiera los gastos necesarios para generarlos).

### 2.5.6.2.1 Rentabilidad sobre patrimonio

Este indicador mide el grado de rentabilidad que la institución obtuvo respecto de capital contable constituido, cabe resaltar que este indicador busca medir el grado de maximización que la entidad bancaria está generando a sus accionistas.

Entre mayor constitución de capital, ya sea por medio de la emisión de acciones o por medio de la generación de capital interno, la institución deberá de generar mayor utilidad para evitar que este indicador se vea deteriorado.

**Tabla 2.3 Indicador de rendimiento sobre patrimonio**

Rendimiento sobre patrimonio	ROE=	$\frac{\text{Resultado del ejercicio (f)}}{\text{Capital contable (g)}}$
---------------------------------	------	--

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

Como se puede observar en la tabla 2.3 este indicador se obtiene al dividir la sumatoria de la utilidad bruta mensual de los últimos doce meses (f), dentro del promedio del capital contable de los últimos doce meses (g).

Según la SIB (2016) se puede interpretar como “la tasa de rendimiento anual generada por el patrimonio de los accionistas de la entidad”. (acuerdo número 5-2016., sección II)

### 2.5.6.2.2 Rentabilidad sobre activos

Este indicador mide el grado de rentabilidad que la institución obtuvo respecto del activo neto acumulado, cabe resaltar, que este indicador busca medir el grado de eficiencia que la administración está obteniendo al tener mayor cantidad de activos productivos dentro de su balance.

Entre mayor acumulación de activos, ya sea por generación interna o bien por apalancamiento, la institución deberá de generar mayor utilidad para evitar que este indicador se vea deteriorado.

**Tabla 2.4 Indicador de rendimiento sobre activos**

Rendimiento sobre activos	ROA=	$\frac{\text{Resultado del ejercicio (f)}}{\text{Activo neto (h)}}$
------------------------------	------	---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

Como se puede observar en la tabla 2.4 este indicador se obtiene al dividir la sumatoria de la utilidad bruta mensual de los últimos doce meses (f), dentro del promedio del activo neto de los últimos doce meses (h).

Según la SIB (2016) se puede interpretar como la “tasa de rendimiento anual generada por el total del activo de la entidad.”. (acuerdo número 5-2016., sección II)

### 2.5.6.2.3 Eficiencia sobre activos

Cuando se trata de eficiencia, se busca la manera de aprovechar los recursos al máximo, por lo que una adecuada eficiencia en la administración de los activos se traducirá en un aumento en las utilidades.

**Tabla 2.5 Indicador de eficiencia sobre activos**

---

Eficiencia sobre activos	EA=	$\frac{\text{Gastos de administración (i)}}{\text{Activo neto (h)}}$
-----------------------------	-----	--

---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

Como se puede observar en la tabla 2.5 este indicador se calcula al dividir la sumatoria de los gastos de administración mensual de los últimos doce meses (i), dentro del promedio del activo neto de los últimos doce meses (h).

Según la SIB (2016) se puede interpretar como “la proporción del gasto administrativo anual de la entidad respecto a su activo”. (acuerdo número 5-2016., sección II)

### 2.5.6.2.4 Eficiencia

La estructura financiera de los bancos permite conocer cuál es margen que obtienen por sus operaciones de intermediación, con lo cual se logran conocer el grado de eficiencia que obtuvieron del negocio bancario, a este resultado se le conoce como margen operacional bruto, el cual es la sumatoria de todos los ingresos del negocio bancario y restarle todos los gastos vinculados para generar ingresos, se debe tomar en cuenta que no se incluyen los gastos de administración.

**Tabla 2.6 Indicador de eficiencia**

Eficiencia	EF=	$\frac{\text{Gastos de administración (i)}}{\text{Margen operacional bruto (j)}}$
------------	-----	---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

De acuerdo con la tabla 2.6 este indicador resulta de dividir la sumatoria de los gastos de administración mensual de los últimos doce meses (i), dentro de la sumatoria del margen operacional bruto de los últimos doce meses (j).

Se puede interpretar como el grado de eficiencia en la administración de los gastos de administración del negocio bancario.

### **2.5.6.3 Razones de solvencia**

Con este grupo de razones se mide la estabilidad del banco y su capacidad de mantener el negocio en marcha.

Estos indicadores muestran el grado de solvencia que tiene el banco para cubrir sus activos en riesgo, es decir que permite medir el grado de relación que el patrimonio tiene para soportar los riesgos a los que se expone, al transformar los activos líquidos en activos financieros.

“Los ratios de endeudamiento relaciona los recursos propios con el activo y refleja la capacidad que tiene el banco para soportar potenciales pérdidas o inesperadas disminuciones en el valor de sus activos, sin que con eso sufran sus depositantes y demás acreedores” (López y Sebastián, 2008, p. 197), es decir los indicadores de solvencia miden el grado de estabilidad que la institución bancaria está reflejando en el momento de la evaluación.

Con el indicador del calce de operaciones de moneda extranjera, se mide el grado de equilibrio que se tiene entre activos y pasivos en moneda extranjera, con la finalidad de disminuir el riesgo cambiario.

**Tabla 2.7 Indicadores de solvencia**

Indicador		Fórmula	Interpretación
Patrimonio con relación a activos	PA=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo neto}}$	Representa la proporción del activo que se encuentra financiado con el patrimonio de los accionistas de la
Patrimonio con relación a cartera de créditos	PCC=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Cartera de créditos neta (b)}}$	Representa la proporción de cartera de créditos que se encuentra financiada con el
Patrimonio con relación a las captaciones	PCA=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Obligaciones depositarias (c) + Obligaciones financieras (c)}}$	Representa la proporción de las obligaciones depositarias y obligaciones financieras que se encuentran respaldadas con el
Adecuación de capital	AC=	$\frac{\text{Patrimonio computable (-) Gastos diferidos (e)}}{\text{Sumatoria de los activos y contingencias ponderados por riesgo}}$	Representa la proporción de patrimonio con que cuenta la entidad para hacer frente a los riesgos y contingencias a que está
Calce de operaciones en moneda extranjera con	COME=	$\frac{\text{Activos netos en moneda extranjera (-) Obligaciones, compromisos futuros y contingencias en moneda extranjera}}{\text{Patrimonio computable}}$	Representa la posición de calce de las operaciones en moneda extranjera de la entidad, respecto a su patrimonio computable.*

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2016)

Es importante resaltar que para el índice de adecuación de capital el indicador mínimo requerido es de 10%, para su cálculo se utiliza un el término de activos y contingencias ponderados por riesgo que López y Sebastián, (2008) definen como “los elementos fuera de balance (avales, garantías, cartas de crédito, etc.), los cuales conllevan implícitos riesgos que eventualmente podrían comprometer la base patrimonial y los recursos de los depositantes”. (p. 198)

### 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación, la cual detalla una secuencia de pasos generales que se siguieron para resolver el problema de la investigación, relacionada con el análisis de la administración financiera para establecer indicadores financieros para medir el impacto financiero, que las desviaciones ocasionan en el plan anual de utilidades de un banco privado.

#### 3.1 Definición del problema

Siendo el sector bancario un mercado muy competitivo, obliga a que las instituciones que lo conforman se mantengan en constante innovación para mantenerse solventes y generar las utilidades necesarias que les permita mostrarse un banco sólido y rentable.

El banco privado es uno de los más importantes del sistema financiero guatemalteco, por su nivel de activos que sobrepasan los Q 67 000.0 millones de quetzales y una utilidad por arriba de los Q 900.0 millones; además de estar dentro de los primeros tres bancos más grandes a nivel regional.

A pesar de los excelentes resultados, el banco privado ha tenido problemas en su eficiencia interna, que se ha deteriorado, para el año 2014 registró una utilidad histórica por arriba de los Q 1 000.0 millones, para el año 2015 la utilidad siguió en aumento hasta sobrepasar los Q 1 200.0 millones; a partir del año 2016 la utilidad sufrió una fuerte contracción hasta alcanzar los Q 800.0 millones. Para el año 2017 se logró atenuar la caída, sin embargo, no se logró recuperar el crecimiento sostenido que se había tenido en los años anteriores, para ese periodo la utilidad alcanzó los Q 850.0 millones; ya para el año 2018 la utilidad superó los Q 900.0 millones, a pesar de los esfuerzos realizados no se logró recuperar el ritmo de crecimiento en la generación de utilidades.

La disminución de la eficiencia administrativa y la falta de cumplimiento de las metas financieras trazadas en el plan de utilidades anuales, se debe a que el único método de

medición de presupuesto es un análisis horizontal de comparación de lo presupuestado contra lo ejecutado, es decir que sólo se pueden medir las variaciones totales y relativas, pero no se puede conocer el impacto que están teniendo en los resultados, así como su relación con los rubros del balance general, para conocer la eficiencia con la que se está gestionando el presupuesto.

Derivado de la problemática planteada surge la siguiente interrogante: ¿Es importante contar con un análisis financiero para medir la adecuada gestión presupuestaria por medio de indicadores financieros adecuados al banco privado y de esa manera alcanzar las metas trazadas en el plan anual de utilidades?.

La propuesta de solución que se plantea para el banco privado es diseñar un modelo para la administración financiera, que permita por medio de indicadores financieros medir los resultados obtenidos por el banco y determinar los rubros que han venido afectando los planes financieros trazados de la administración, y de esa manera, alcanzar un grado de cumplimiento aceptable de las metas financieras trazadas en el plan anual de utilidades.

## **3.2 Objetivos**

En este apartado se detallan los objetivos que permitieron conocer el fin que persigue la investigación. Se plantean objetivo general y objetivos específicos.

### **3.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de esta investigación se plantea en:

Analizar financieramente la formulación de los indicadores de medición de la gestión presupuestaria en un banco privado nacional, ubicado en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, con la finalidad de medir el impacto financiero que cada

una de las desviaciones presupuestarias están ocasionando en el plan anual de utilidades, y de esa manera alcanzar las metas financieras trazadas.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se formulan para alcanzar el objetivo general de la presente investigación son:

1. Explicar la gestión presupuestaria del periodo comprendido del año 2018 a 2019, en un banco privado a través de indicadores financieros, diseñados y adaptados a las necesidades de la institución, que le permitan conocer el impacto financiero que las desviaciones presupuestarias han tenido en el plan anual de utilidades.
2. Demostrar las tendencias y características de los rubros presupuestarios, que están generando una variación de importancia relativa a través de los indicadores financieros, para tomar la decisión adecuada en el tiempo oportuno para corregir dichas desviaciones.
3. Diseñar un modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros adecuados para un banco, con el cual se pueda medir la gestión presupuestaria del banco, con la finalidad de alcanzar los planes trazados en el plan anual de utilidades.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación utilizado es el no experimental, en el cual se considera el conjunto de instrumentos y medios que se utilizaron, según las técnicas de investigación documental y de campo que se explicarán más adelante.

### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presente investigación será un banco privado nacional.

### **3.4 Periodo histórico**

El periódico histórico que abarca la presente investigación está comprendido entre los años 2018 a 2019.

### **3.5 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico en que se encuentra ubicada la unidad de análisis es en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

### **3.6 Universo y muestra**

El universo está representado por la unidad de análisis, es decir, el banco privado nacional. Se determinó una muestra de tipo no probabilística para ambas técnicas de entrevistas, la cual está compuesta por gerente general y el gerente financiero, con el cual se debe conocer las metas financieras trazadas en el plan anual de utilidades, así como el procedimiento de las acciones que toman para corregir los rubros que generan desviaciones de importancia relativa.

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

Las técnicas e instrumentos aplicados son indispensables en el proceso del trabajo profesional, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza este, los cuales se detallan a continuación:

### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Para la presente investigación las técnicas e instrumentos documentales que se utilizaron para la recopilación de información sobre la unidad de análisis, así como las teorías que sustentan la investigación. Se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias. Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

- Revisión bibliográfica en libros, páginas de internet y trabajos profesionales de tesis relacionados con el problema objeto de estudio.
- Dentro de los documentos consultados, se utilizó la técnica de subrayado la cual sirvió para destacar aquellas ideas o datos fundamentales de un tema que merecen asimilarse.
- Resumen sirve para para realizar una síntesis de información voluminosa, así como apoyo para extraer el análisis fundamental que da coherencia y soporte a la información.

### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

Las técnicas e instrumentos de campo que se utilizaron para la recolección de datos necesarios en el proceso de investigación se mencionan a continuación:

Técnica de análisis de documentos utilizando como instrumentos los siguientes:

- Acta de aprobación del Consejo de Administración, aplicando un análisis cuantitativo sobre el plan anual de utilidades aprobado.
- Estado de resultados y de situación financiera para realizar un análisis financiero para la determinación de las desviaciones presupuestarias, respecto de lo ejecutado.
- Estado de resultados y de situación financiera presupuestados y ejecutados aplicando razones financieras.

Se aplicó la técnica de entrevista estructurada, en la cual se utilizó una guía de entrevista que está conformada por 10 preguntas con respuestas abiertas. Dicha guía fue utilizada para realizar las entrevistas realizadas al gerente general y al gerente financiero, donde se logró obtener la perspectiva que tiene la gerencia general y la gerencia financiera de la importancia que tiene el presupuesto para la institución bancaria, así como el proceso de evaluación de las metas establecidas en el presupuesto, el proceso que se sigue para la aprobación del presupuesto, la definición de metas y principalmente la anuencia para aceptar una propuesta de evaluación del presupuesto por medio de indicadores financieros.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

La investigación se llevó a cabo utilizando el método de investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, poniendo en práctica las tres fases del método científico las cuales son:

- a. Indagadora: esta fase se utilizó para prever, planificar y ejecutar la recopilación de la información a través del uso de las fuentes primarias y secundarias (libros y textos).
- b. Demostrativa: la utilización de esta fase fue para demostrar la validez de los objetivos, si la propuesta está enfocada al problema y si los datos corresponden a la realidad.
- c. Expositiva: en la investigación se aplicará utilizando los procesos de conceptualización y generalización que se expondrá a través del trabajo profesional.

Así también la investigación se realizó de tipo aplicada, en donde se ponen en práctica los conocimientos teóricos, dado que la misma está enfocada a realizar actividades de investigación y desarrollo, como menciona Murillo (2008) citado por Vargas (2009), la investigación aplicada “recibe el nombre de investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos” (p. 159).

La realización de todo el proceso de investigación conllevó efectuar consultas de fuentes bibliográficas, leyes, reglamentos, trabajo de campo, así como la revisión de documentos proporcionados por la unidad de análisis, los cuales sirvieron para estimar el proceso actual de evaluación del presupuesto. Al realizar cálculos, construcción de indicadores financieros, así como comparaciones se demostró el grado de alcance de los objetivos planteados.

Al condensar los resultados obtenidos, se analizaron y discutieron para poder aplicar la fase expositiva, transcribiendo los resultados obtenidos en el presente informe y de esa manera aplicar los diferentes tipos de análisis y fases planeadas.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo contiene el análisis y discusión de los resultados, que el proceso de investigación aplicada determinó. Después de analizar el procedimiento actual control del presupuesto, se construyeron los indicadores financieros para realizar la medición de la gestión presupuestaria en un banco privado nacional, ubicado en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, con la finalidad de calcular el impacto financiero que cada una de las desviaciones presupuestarias están ocasionando en el plan anual de utilidades.

### **4.1 Explicar la gestión presupuestaria del periodo comprendido del año 2018 a 2019 a través de indicadores financieros.**

Se explica la gestión presupuestaria del periodo comprendido del año 2018 a 2019, en un banco privado a través de indicadores financieros, diseñados y adaptados a las necesidades de la institución, que le permitan conocer el impacto financiero que las desviaciones presupuestarias han tenido en el plan anual de utilidades.

Para lo cual, se construyeron los estados financieros comparativos a partir de los estados financieros individuales proporcionados por la unidad de análisis, con los cuales se comparó y evaluó el presupuesto actual.

#### **4.1.1 Determinación del proceso de elaboración del presupuesto**

El proceso que se sigue para la elaboración y aprobación del proceso, de acuerdo con las entrevistas realizadas, es que la dirección de presupuesto adscrita a la gerencia financiera es la encargada de dirigir la elaboración y aprobación del presupuesto para cada ejercicio contable.

El trabajo de elaboración conlleva realizar una convocatoria en el mes de julio de cada año, en la cual, por medio de memorándum emitido por la gerencia financiera, con el aval de la gerencia general, se informa a todas las gerencias sobre el proceso de elaboración y se establece la fecha de entrega de información.

La dirección de presupuestos debe realizar talleres de trabajo, donde se involucran a los diferentes gerentes para realizar un análisis a profundidad de la planeación estratégica, así como establecer metas presupuestarias, tomando como base la información histórica de los periodos contables anteriores.

Una vez establecidos los objetivos y metas financieras, la dirección de presupuestos procede a elaborar los supuestos bajo los cuales se construirá el presupuesto, en donde se realiza la proyección de los resultados del último semestre del año.

Cada gerencia es la encargada de establecer el presupuesto para cada una de las actividades que ejecutará, para alcanzar los resultados esperados, las gerencias de negocios son las encargadas de realizar la proyección de los ingresos para la institución.

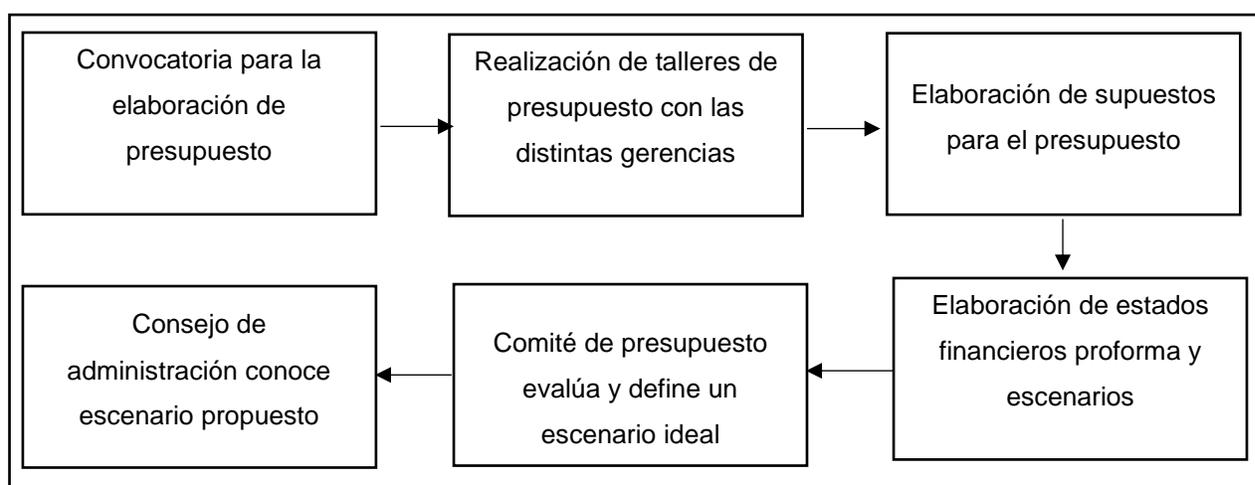
La dirección de presupuesto es la encargada de condensar la información enviada por cada una de las gerencias, y de la elaboración de los estados financieros proforma (estado de resultados y balance general). Con base a dicho escenario, la dirección de presupuesto debe elaborar un escenario optimista, un realista y un escenario pesimista, para poder realizar un análisis financiero de los posibles comportamientos de los resultados.

Se convocó al comité técnico del presupuesto, donde participa el gerente general, auditor interno, gerente financiero, gerente de negocios, gerente de riesgos, director de presupuesto, con la finalidad de definir el escenario ideal, con el cual se regirá el siguiente periodo contable.

Una vez establecido el escenario ideal, se notifica a la secretaria del consejo de administración, para efectos de incluir la aprobación en un punto de acta. El gerente general expone con ayuda del director de presupuesto ante el consejo de administración,

el escenario propuesto de presupuesto, así como los supuestos que llevaron a tomar dicho escenario como base, para asignar presupuesto a las actividades del siguiente ejercicio contable. Dicha autorización debe ser antes de finalizar el mes de noviembre de cada año, previo al inicio del ejercicio contable.

**Figura 4.1 Municipio de Guatemala, banco privado, proceso de elaboración y aprobación del presupuesto**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se puede observar en la figura 4.1, que la elaboración y aprobación del presupuesto lleva inmerso todo un proceso administrativo acorde a los requerimientos necesarios para elaborar un presupuesto institucional, que cuente con el grado de compromiso por parte de la administración para su cumplimiento.

Sin embargo, a pesar de contar con un proceso bien definido de elaboración y aprobación del presupuesto, no se encontró dentro de la unidad de análisis ningún proceso diseñado para la evaluación y control mensual del presupuesto. El que se emplea es empírico y no cuenta con un diseño formal aprobado por la institución, el cual se basa en la experiencia de los colaboradores de la dirección de presupuesto, que ellos mismos establecieron.

#### **4.1.2 Evaluación actual de presupuesto para los años 2018 y 2019**

Se realizó una revisión del proceso actual con el que cuenta el banco para la evaluación del presupuesto, el cual consiste en un análisis horizontal que refleja las desviaciones presupuestarias en términos absolutos y relativos.

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente general, este proceso de evaluación es muy limitado, derivado que no solamente se pueden explicar las variaciones presupuestales con relación a la meta establecida, lo que conlleva no tener la claridad del desempeño financiero que el presupuesto refleja.

Adicionalmente indicó que durante los periodos 2018 y 2019, los estados de resultados proforma definidos para cada periodo, quedaron arriba de los resultados reales obtenidos, mientras que los estados de situación financiera tuvieron un comportamiento de acuerdo con su criterio razonable.

Sin embargo, considera que, si se implementara una evaluación distinta del presupuesto, la ejecución podría mejorar, puesto que permitiría mantener un nivel de rentabilidad correlacionado con el incremento de los activos del banco.

De acuerdo con la información recopilada se determinó que, para el cálculo de las variaciones presupuestales, toman un rubro de estado financiero que están evaluando y por diferencia determinan la variación absoluta que sufrió cada partida comparando lo presupuestado contra lo ejecutado. Al tener la diferencia ésta se divide dentro del rubro presupuestado para obtener la variación relativa.

Este tipo de análisis financiero horizontal se centra en conocer la relación que se tiene entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, sin embargo, limita la evaluación que se pueda realizar del impacto financiero que las desviaciones puedan ocasionar al plan anual de utilidades. Derivado que, al ser únicamente una comparación lineal, solamente se puede conocer el grado de cumplimiento de la meta trazada durante determinado ejercicio. A continuación, se muestra la evaluación actual del presupuesto para los ejercicios de los años 2018 y 2019.

**Tabla 4.1 Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de situación financiera presupuestado año 2018**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AÑOS 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	Presupuestado	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación Relativa
DISPONIBILIDADES	10,943,996	10,933,063	- 10,933	-0.10%
INVERSIONES	22,782,037	21,697,178	- 1,084,859	-4.76%
CARTERA DE CRÉDITOS	29,522,019	28,943,156	- 578,863	-1.96%
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	515,655	500,636	- 15,019	-2.91%
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	114,678	114,449	- 229	-0.20%
BIENES REALIZABLES (Neto)	553,384	553,329	- 55	-0.01%
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	515,284	515,233	- 52	-0.01%
OTRAS INVERSIONES (Neto)	98,966	97,986	- 980	-0.99%
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	506,390	506,385	- 5	0.00%
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	843,197	843,188	- 8	0.00%
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>66,395,606</b>	<b>64,704,603</b>	<b>- 1,691,003</b>	<b>-2.55%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>59,147,288</b>	<b>57,843,746</b>	<b>- 1,303,542</b>	<b>-2.20%</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	54,289,030	53,119,376	- 1,169,655	-2.15%
CRÉDITOS OBTENIDOS	1,005,577	957,692	- 47,885	-4.76%
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	197,114	193,249	- 3,865	-1.96%
CUENTAS POR PAGAR	2,785,209	2,704,087	- 81,123	-2.91%
PROVISIONES	504,916	503,908	- 1,008	-0.20%
OTRAS OBLIGACIONES	2,538	2,538	- 0	-0.01%
CRÉDITOS DIFERIDOS	34,446	34,443	- 3	-0.01%
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	328,457	328,453	- 3	0.00%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>7,248,319</b>	<b>6,860,858</b>	<b>- 387,461</b>	<b>-5.35%</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521	1,123,521	-	0.00%
Capital Autorizado	4,800,000	4,800,000	-	0.00%
(-) Capital No Pagado	3,676,479	3,676,479	-	0.00%
APORTACIONES PERMANENTES	53,510	53,510	-	0.00%
RESERVA DE CAPITAL	4,907,923	4,847,923	- 60,000	-1.22%
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,804	22,802	- 2	-0.01%
(-) PROVISION DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	119,504	119,492	- 12	-0.01%
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	19,537	19,537	-	0.00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,001,519	913,057	- 88,462	-8.83%
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>66,395,606</b>	<b>64,704,604</b>	<b>-1,691,002</b>	<b>-2.55%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se puede observar que la evaluación del presupuesto del Estado de Situación Financiera terminó con una variación relativa de 2.55%, la cual podría considerarse como sin importancia relativa, sin embargo, cuando se revisa la variación absoluta se demuestra que lo ejecutado quedó debajo de lo presupuestado en Q 1,691.0 millones. Es decir que no se alcanzó la meta presupuestaria.

**Tabla 4.2 Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de resultados presupuestado año 2018**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
ESTADO DE RESULTADOS  
AÑOS 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	Presupuestado	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación Relativa
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,393,146	5,261,605	- 131,540	-2.44%
(-) GASTOS FINANCIEROS	1,991,391	1,990,396	- 995	-0.05%
<b>(=) MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,401,755</b>	<b>3,271,210</b>	<b>- 130,545</b>	<b>-3.84%</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	731,367	717,027	- 14,341	-1.96%
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>731,367</b>	<b>717,027</b>	<b>- 14,341</b>	<b>-1.96%</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN				
(+) Productos	315,262	309,081	- 6,182	-1.96%
(-) Gastos	657,237	650,729	- 6,507	-0.99%
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-341,974</b>	<b>-341,649</b>	<b>326</b>	<b>-0.10%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,791,148</b>	<b>3,646,588</b>	<b>- 144,560</b>	<b>-3.81%</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,704,995	2,651,956	- 53,039	-1.96%
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,086,153</b>	<b>994,632</b>	<b>- 91,521</b>	<b>-8.43%</b>
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS				
(-) EXTRAORDINARIOS	2,222	1,913	- 308	
(+) Productos Extraordinarios	29,514	28,935	- 579	-1.96%
(-) Gastos Extraordinarios	27,292	27,022	- 270	-0.99%
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
(-) ANTERIORES	26,650	25,651	- 998	-3.75%
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	38,212	37,099	- 1,113	-2.91%
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	11,562	11,448	- 114	-0.99%
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>1,115,024</b>	<b>1,022,196</b>	<b>- 92,828</b>	<b>-8.33%</b>
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	113,505	109,140	- 4,366	-3.85%
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>1,001,519</b>	<b>913,057</b>	<b>- 88,462</b>	<b>-8.83%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se puede observar en la tabla 4.2 que la evaluación del presupuesto del Estado de Resultados expone que se tuvo una variación relativa de 8.83% y una variación absoluta de Q 88.5 millones. El resultado obtenido está con una variación de importancia relativa, lo cual no permitió alcanzar la meta de utilidad trazada.

**Tabla 4.3 Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de situación financiera presupuestado año 2019**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AÑOS 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	Presupuestado	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación Relativa
DISPONIBILIDADES	10,379,486	10,369,116	- 10,369	-0.10%
INVERSIONES	28,165,532	26,824,316	- 1,341,216	-4.76%
CARTERA DE CRÉDITOS	32,140,355	31,510,152	- 630,203	-1.96%
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	593,284	576,004	- 17,280	-2.91%
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	100,102	99,902	- 200	-0.20%
BIENES REALIZABLES (Neto)	406,956	406,915	- 41	-0.01%
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	516,598	516,546	- 52	-0.01%
OTRAS INVERSIONES (Neto)	99,104	98,123	- 981	-0.99%
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	489,419	489,414	- 5	0.00%
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	794,203	794,195	- 8	0.00%
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>73,685,037</b>	<b>71,684,683</b>	<b>- 2,000,354</b>	<b>-2.71%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>65,850,702</b>	<b>64,344,568</b>	<b>- 1,506,134</b>	<b>-2.29%</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	60,003,041	58,700,653	- 1,302,387	-2.17%
CRÉDITOS OBTENIDOS	3,515,729	3,348,313	- 167,416	-4.76%
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	210,836	206,702	- 4,134	-1.96%
CUENTAS POR PAGAR	1,066,725	1,035,656	- 31,070	-2.91%
PROVISIONES	559,386	558,270	- 1,117	-0.20%
CRÉDITOS DIFERIDOS	66,426	66,420	- 7	-0.01%
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	428,559	428,555	- 4	0.00%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>7,834,335</b>	<b>7,340,115</b>	<b>- 494,220</b>	<b>-6.31%</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521	1,123,521	-	0.00%
Capital Autorizado	4,800,000	4,800,000	-	0.00%
(-) Capital No Pagado	3,676,479	3,676,479	-	0.00%
APORTACIONES PERMANENTES	53,510	53,510	-	0.00%
RESERVA DE CAPITAL	5,483,924	5,423,924	- 60,000	-1.09%
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,804	22,802	- 2	-0.01%
(-) PROVISIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	167,321	167,304	- 17	-0.01%
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	54,306	54,306	-	0.00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	928,949	829,356	- 99,593	-10.72%
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>73,685,037</b>	<b>71,684,683</b>	<b>-2,000,354</b>	<b>-2.71%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se observa en la tabla 4.3 que para el año 2019, la variación aumentó y pasó de 2.55% a 2.71%. Es decir que el segundo año evaluado, al igual que el año anterior, no se alcanzó la meta, en ambos periodos se utilizó en el mismo procedimiento de evaluación.

**Tabla 4.4 Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de resultados presupuestado año 2019**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
ESTADO DE RESULTADOS  
AÑOS 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	Presupuestado	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación Relativa
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,935,544	5,790,775	- 144,769	-2.44%
(-) GASTOS FINANCIEROS	2,169,361	2,168,277	- 1,084	-0.05%
<b>(=) MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,766,183</b>	<b>3,622,498</b>	<b>- 143,685</b>	<b>-3.82%</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	871,204	854,122	- 17,082	-1.96%
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>871,204</b>	<b>854,122</b>	<b>- 17,082</b>	<b>-1.96%</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN				
(+) Productos	257,454	252,406	- 5,048	-1.96%
(-) Gastos	1,113,743	1,102,716	- 11,027	-0.99%
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-856,288</b>	<b>-850,309</b>	<b>5,979</b>	<b>-0.70%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,781,098</b>	<b>3,626,310</b>	<b>- 154,789</b>	<b>-4.09%</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,763,891	2,709,697	- 54,194	-1.96%
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,017,207</b>	<b>916,613</b>	<b>- 100,595</b>	<b>-9.89%</b>
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS				
(=) EXTRAORDINARIOS	<b>-51,037</b>	<b>-51,027</b>	<b>10</b>	
(+) Productos Extraordinarios	51,053	50,052	- 1,001	-1.96%
(-) Gastos Extraordinarios	102,089	101,078	- 1,011	-0.99%
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
(=) ANTERIORES	<b>23,435</b>	<b>22,094</b>	<b>- 1,340</b>	<b>-5.72%</b>
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	57,649	55,970	- 1,679	-2.91%
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	34,214	33,876	- 339	-0.99%
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>989,606</b>	<b>887,680</b>	<b>- 101,925</b>	<b>-10.30%</b>
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	60,657	58,324	- 2,333	-3.85%
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>928,949</b>	<b>829,356</b>	<b>- 99,592</b>	<b>-10.72%</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

De acuerdo con la tabla 4.4 El presupuesto para el año 2019, mantuvo la misma tendencia del año 2018, alcanzando una variación relativa de 10.72% y una variación absoluta de Q 99.6 millones, quedándose lo ejecutado debajo de lo presupuestado.

### 4.1.3 Diseño y adaptación de indicadores financieros para evaluación del presupuesto

En el siguiente apartado se diseñarán y adaptarán indicadores financieros para evaluar el presupuesto. Dichos indicadores financieros se construyeron a partir de los estados financieros presupuestados, es decir que se convierten en un parámetro de control respecto de la ejecución presupuestaria.

#### 4.1.3.1 Rentabilidad sobre activos

Con este indicador se mide la rentabilidad que el banco tuvo con relación a los activos, es decir que se midió no solamente la utilidad aislada, sino que se relaciona con el estado de situación financiera, para mantener la medición de la eficiencia de los activos.

**Tabla 4.5 Municipio de Guatemala, banco privado, rendimiento sobre activos**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
Rendimiento sobre activos	1.85%	1.68%	1.85%	>	1.43%	1.30%	1.43%	>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Como se puede observar en la tabla 4.5 se establece una meta para cada año, y se puede establecer que ambos años no llegó a la meta, y se dio principalmente porque los activos tuvieron una tasa de crecimiento superior a la utilidad, es decir que el banco no fue eficiente con el uso de sus activos para generar el rendimiento esperado. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser mayor que la meta establecida es mejor su desempeño.

#### 4.1.3.2 Rentabilidad sobre patrimonio

Este indicador mide la rentabilidad que el banco tuvo con relación a su patrimonio, es decir que se midió no solamente la utilidad aislada, sino que se relaciona con el estado de situación financiera, para mantener la medición de la eficiencia del patrimonio de los accionistas.

**Tabla 4.6 Municipio de Guatemala, banco privado, rendimiento sobre patrimonio**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
Rendimiento sobre patrimonio	17.02%	15.47%	17.02%	>	13.87%	12.61%	13.87%	>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

De acuerdo con la tabla 4.6 se establece una meta para cada año, y se puede observar que ambos años no llegó a la meta establecida, y se dio principalmente porque el patrimonio tuvo una tasa de crecimiento superior a la utilidad, es decir que el banco no fue eficiente con el uso de del aporte de los accionistas para generar el rendimiento esperado.

El rendimiento sobre patrimonio del año 2019 fue inferior que del año 2018, derivado la utilidad no está alcanzando las metas propuestas, tomando en consideración que la utilidad retenida de cada ejercicio fiscal aumentó el patrimonio, la administración debe procurar ser más eficiente el manejo del presupuesto, para maximizar esos recursos adicionales que se incorporan al patrimonio. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser mayor que la meta establecida es mejor su desempeño.

### 4.1.3.3 Eficiencia sobre activos

Con este indicador el banco puede medir la cantidad de gastos administrativos que tuvo que registrar, contra el resultado para mantener la administración de los activos.

**Tabla 4.7 Municipio de Guatemala, banco privado, eficiencia sobre activos**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Limite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Limite	Banda
Eficiencia sobre activos	4.41%	4.35%	4.41%	<	4.02%	3.97%	4.02%	<

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Como se observa en la tabla 4.7 la eficiencia sobre activos en ambos periodos se mantuvo dentro del presupuesto, esto debe a que los activos registraron un crecimiento por arriba de la ejecución del gasto administrativo. Lo que indica que el banco mantuvo un adecuado manejo de su gasto administrativo para gestionar sus activos. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser menor que la meta establecida es mejor su desempeño.

### 4.1.3.4 Eficiencia

Este indicador muestra la proporción en que se distribuye el margen operacional para cubrir gastos administrativos. Indica qué proporción de margen del negocio bancario fue consumido por el gasto administrativo.

**Tabla 4.8 Municipio de Guatemala, banco privado, eficiencia**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
Eficiencia	71.35%	72.72%	71.35%	<	73.10%	74.72%	73.10%	<

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

En la tabla 4.8 se puede apreciar que el indicador estuvo arriba de los presupuestado, es decir que el gasto administrativo consumió mayor proporción del margen operacional bruto, lo que indica que el banco no tuvo adecuado manejo del gasto administrativo con relación al margen operacional bruto. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser menor que la meta establecida es mejor su desempeño.

#### 4.1.3.5 Cartera de créditos vencida con relación a cartera de créditos bruta

Este indicador representa la calidad con la que se ha administrado la cartera de créditos, al obtener éste, se puede conocer la porción de la cartera que se encuentra vencida del total de la cartera.

**Tabla 4.9 Municipio de Guatemala, banco privado, cartera de créditos vencida con relación a cartera de créditos bruta**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
Cartera de créditos vencida con relación a cartera de créditos bruta	4.22%	4.28%	4.22%	<	4.53%	4.59%	4.53%	<

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

En la tabla 4.9 se puede apreciar que el indicador de la cartera vencida estuvo fuera de los límites establecidos para cada periodo analizado, derivado que la cantidad de casos que se encuentran en riesgo de incobrabilidad aumentaron aún mayor ritmo que el crecimiento de la cartera total. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser menor que la meta establecida es mejor su desempeño.

#### 4.1.3.6 Índice de sostenibilidad

Este indicador evalúa el grado en el cual el banco está cubriendo el total de sus gastos, con el total de sus ingresos y de esa manera generar un excedente para registrar utilidad.

**Tabla 4.10 Municipio de Guatemala, banco privado, índice de sostenibilidad**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
Índice de sostenibilidad	1.18	1.17	1.18	>	1.15	1.13	1.15	>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se puede apreciar en la tabla 4.10 que los resultados no alcanzaron el presupuesto trazado debido a que los ingresos no estuvieron al nivel de lo presupuestado, por lo que la utilidad se vio afectada. Se debe procurar mantener una adecuada gestión para aumentar los ingresos y reducir los gastos. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del resultado del indicador al ser mayor que la meta establecida es mejor su desempeño.

#### 4.1.3.7 Porcentaje de gastos financieros con relación a ingresos financieros

Con este indicador se mide el grado de relación en el que los ingresos financieros cubren los gastos financieros, con la finalidad de mantener un adecuado manejo del margen de inversión.

**Tabla 4.11 Municipio de Guatemala, banco privado, porcentaje de gastos financieros con relación a ingresos financieros**

Indicador	2018				2019			
	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda	Presupuesto	Ejecutado	Límite	Banda
% Gastos financieros con relación al ingreso financiero	36.92%	37.83%	36.92%	<	36.55%	37.44%	36.5%	<

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo

Se puede observar en la tabla 4.11 que los gastos financieros se ejecutaron arriba de lo presupuestado para ambos periodos, derivado al incremento de los pasivos en el Estado de Situación Financiera, las tasas pasivas se mantuvieron sin mayor variación.

#### 4.1.4 Análisis de resultados

En la entrevista realizada con el gerente general, se estableció que la importancia con la que la alta gerencia administra el presupuesto es altamente prioritaria, dado que cuenta con la aprobación del consejo de administración.

Con el proceso anterior de evaluación de presupuesto, que únicamente está definido a nivel empírico, el banco solamente obtenía un análisis horizontal, sin conocer el impacto financiero que las desviaciones generaban dentro de los estados financieros.

De acuerdo con los estados financieros proforma obtenidos del año 2018 y 2019, los cuales se compararon de acuerdo con el proceso actual que la entidad bancaria sigue, se confirma que no se puede determinar el impacto financiero que las variaciones generaron, derivado que al establecer una variación solamente se puede explicar que la meta alcanzada no está acorde a lo presupuestado.

Sin embargo, al realizar la evaluación para los periodos 2018 y 2019, por medio de indicadores financieros, primero se establece una meta buscando la eficiencia tanto en los rubros de balance de situación financiera, así como en los rubros del estado de resultados, adicionalmente se establece una banda que indica cuál es el mejor comportamiento del indicador, para efectos de tener un punto de evaluación.

Por medio de los indicadores financieros, se puede medir el impacto financiero de los resultados obtenidos para los periodos 2018 y 2019, que fue una reducción considerable de la eficiencia de la institución bancaria derivado que los activos mantuvieron un crecimiento significativo, mientras que la utilidad disminuyó. Es decir que la institución bancaria incrementó sus activos con activos denominados no productivos, por lo que la gerencia general debe buscar la manera de poder convertir esos activos en productivos, o bien, buscar la forma de no considerarlos para el balance.

Otra de las decisiones que la gerencia general debe afrontar es la de incrementar los ingresos, o bien buscar ser eficientes con la ejecución de los gastos, con la finalidad que la utilidad aumente, de esa manera puede administrar que los activos improductivos salgan del balance o bien asignarle una tasa de rendimiento para que estos sean productivos.

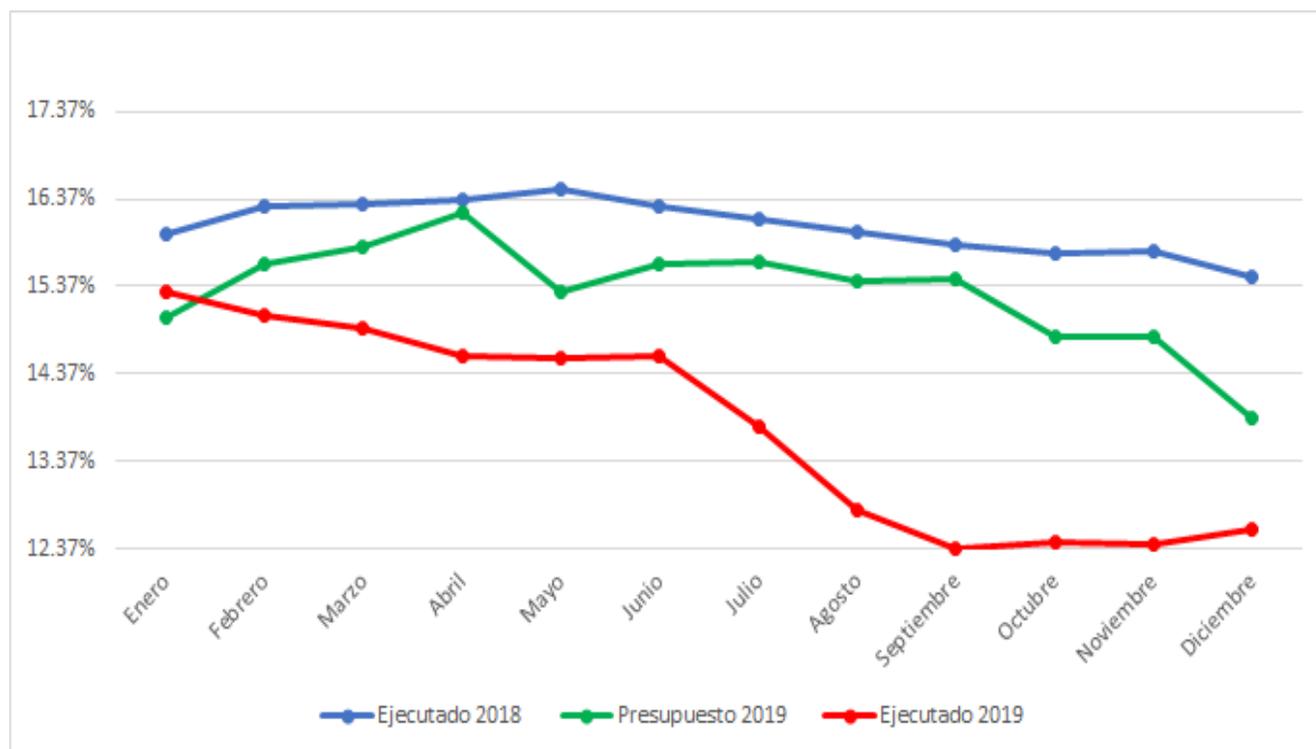
#### **4.2 Demostrar las tendencias y características de los rubros presupuestarios a través de indicadores financieros.**

En el siguiente apartado se describe de una manera gráfica los rubros presupuestarios que generan variación, para efectos de mostrar la tendencia que los indicadores van generando mensualmente, se toma como base los indicadores ejecutados del año 2018, y se comparan con los indicadores presupuestados y ejecutados del año 2019.

#### 4.2.1 Indicador de rendimiento sobre patrimonio

Estos indicadores se construyeron a partir de tomar la utilidad mensual de los últimos doce meses y dividirla dentro del patrimonio promedio de los últimos doce meses, se tomó como referencia los saldos ejecutados del año 2018 y 2019 y se compararon con el presupuesto del año 2019.

**Gráfica 4.1 Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de rendimiento sobre patrimonio, años 2018 al 2019**



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo

La gráfica 4.1 muestra el rendimiento sobre patrimonio, que tiene una tendencia negativa, derivado que el patrimonio tuvo un incremento debido a la constitución de reservas de capital, mientras que la utilidad se sigue deteriorando y no alcanza la meta trazada.

El objetivo de evaluar el rendimiento sobre el patrimonio es comprobar que tan eficiente fue la gerencia general del banco, para hacer que el aporte de los accionistas y la generación interna de capital fueran productivos, recordando que los accionistas esperan que el rendimiento del patrimonio tenga una tasa de crecimiento constante que permita que el valor del banco aumente.

Observando el comportamiento de la gráfica, se puede inferir que la administración debe evaluar un manejo adecuado del plan anual de utilidades, para efectos que el cumplimiento de las metas trazadas permita mejorar la tendencia de este indicador.

#### **4.2.2 Indicador de rendimiento sobre activos**

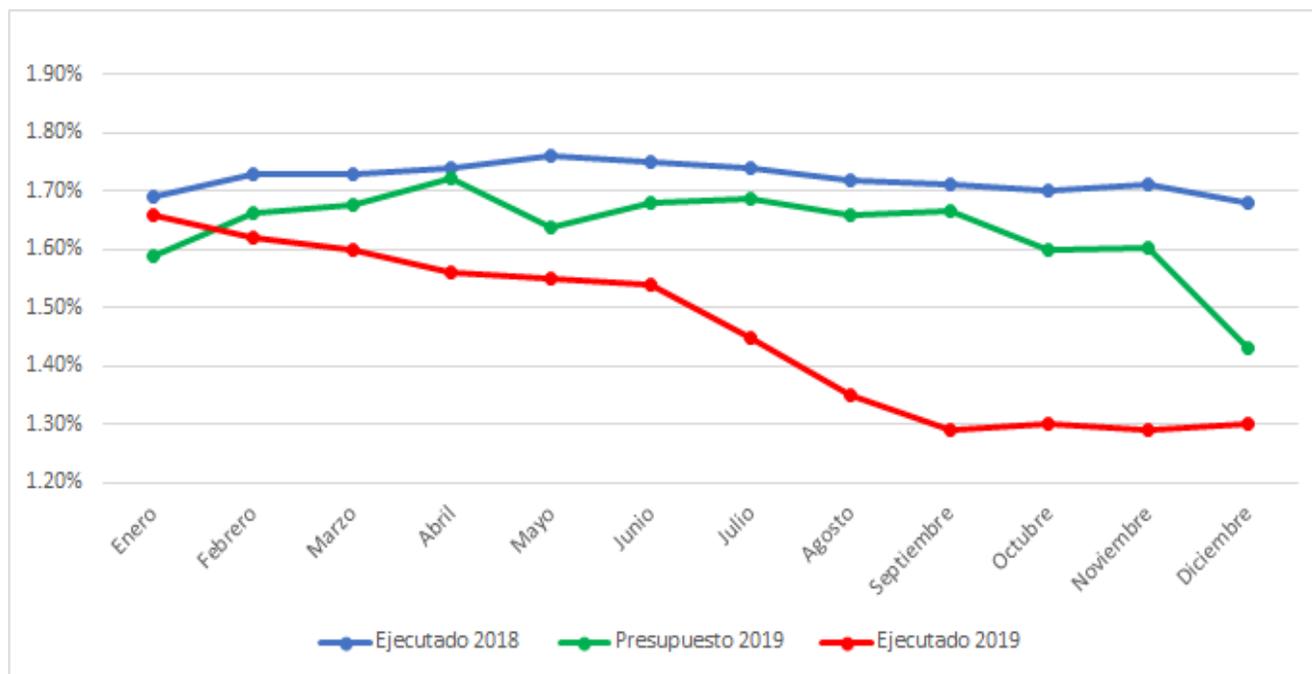
Estos indicadores se construyeron a partir de tomar la utilidad mensual de los últimos doce meses y dividirla dentro del activo neto promedio de los últimos doce meses, se tomó como referencia los saldos ejecutados del año 2018 y 2019 y se compararon con el presupuesto del año 2019.

Se calcularon los resultados mensuales del indicador tomando la información publicada en los estados financieros con saldos ejecutados, así como la contenida en los estados financieros presupuestados.

La gráfica 4.2 muestra el rendimiento sobre los activos, que tiene una tendencia negativa, dado que los activos tuvieron un crecimiento constante, mientras que la utilidad se sigue deteriorando y no alcanza la meta trazada.

El objetivo de evaluar el rendimiento de los activos es comprobar que tan eficiente fue la gerencia general del banco, para hacer que los activos fueran productivos, recordando que el activo más productivo de un banco es su cartera de créditos.

**Gráfica 4.2 Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de rendimiento sobre activos, años 2018 al 2019**



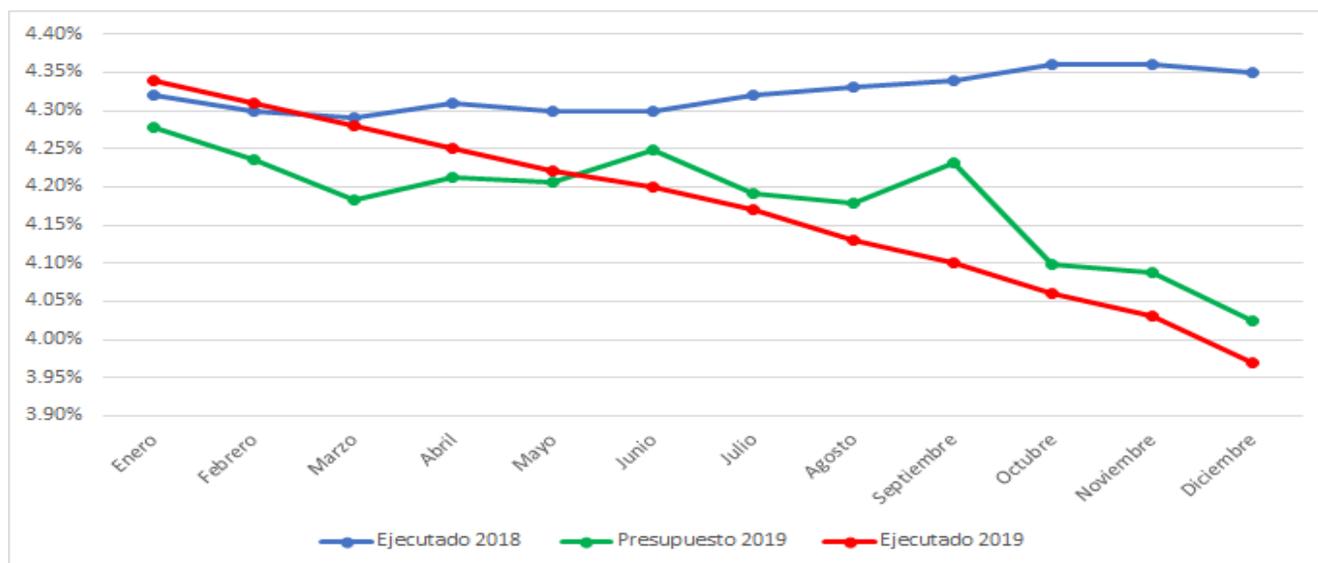
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo

Observando el comportamiento de la gráfica 4.2, se puede inferir que la administración debe evaluar cada uno de los rubros de los activos, para verificar en cuál necesita hacer una mejor administración para aumentar su rentabilidad.

### 4.2.3 Eficiencia sobre activos

Estos indicadores se construyeron a partir de sumar el gasto administrativo mensual de los últimos doce meses y dividirlo dentro del promedio de los activos netos de los últimos doce meses, para los periodos ejecutados 2018 y 2019 y presupuesto 2019.

**Gráfica 4.3 Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de eficiencia sobre activos, años 2018 al 2019**



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo

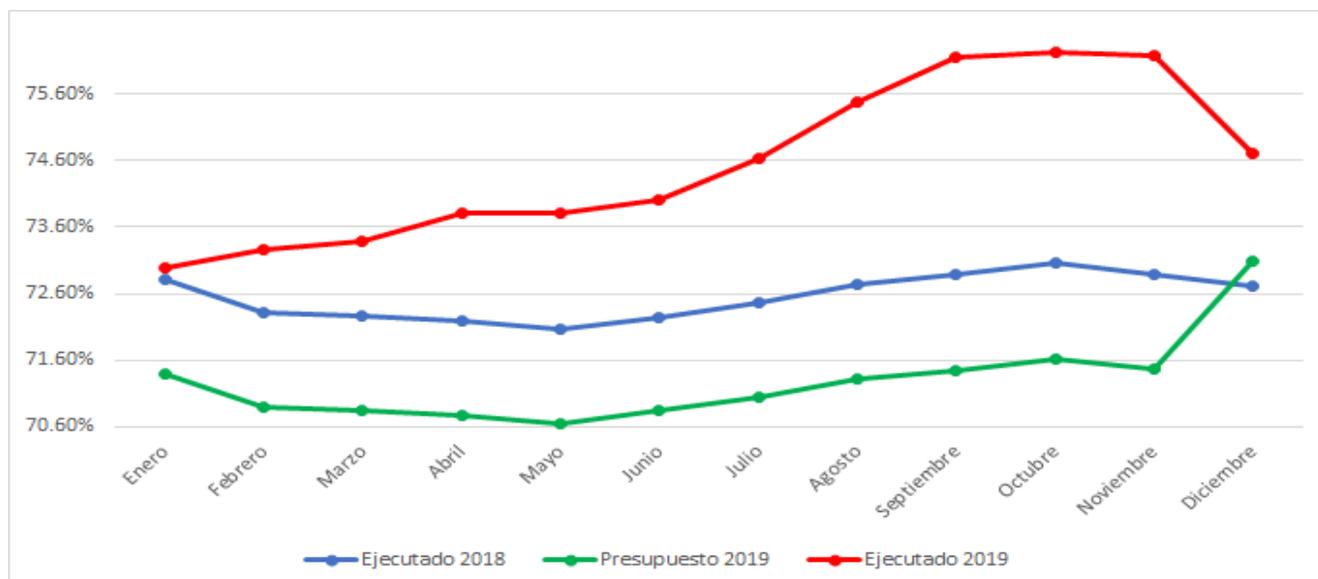
Como se puede observar en la gráfica 4.3, la eficiencia de los activos ha disminuido derivado que estos han tenido un crecimiento sostenido, mientras que la utilidad se sigue deteriorando. La gerencia financiera indica que éste se debe a que los activos productivos se han visto reducidos a los diferentes cambios en el mercado, lo que ha llevado a la institución a refugiar sus excedentes de efectivo en inversiones de deuda soberana, las cuales generan una tasa activa menor que la de su principal activo, en este caso la cartera de créditos.

#### 4.2.4 Eficiencia

Estos indicadores se construyeron a partir de dividir los gastos de administración mensuales de los últimos doce meses, dentro del margen operacional bruto mensual de

los últimos doce meses, para los saldos ejecutados de los años 2018 y 2019 y presupuestado del año 2019.

**Gráfica 4.4 Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de eficiencia, años 2018 al 2019**



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo

La gráfica 4.4 muestra que el indicador de eficiencia con base en el presupuesto se esperaba una mejora para el año 2019, el cual puede ser de ambas vías por medio de aumentar el margen operacional bruto, o bien siendo eficiente con los gastos de administración. Al realizar la evaluación se evidenció que el margen operacional bruto no está alcanzando el nivel de ingresos plasmado en el presupuesto.

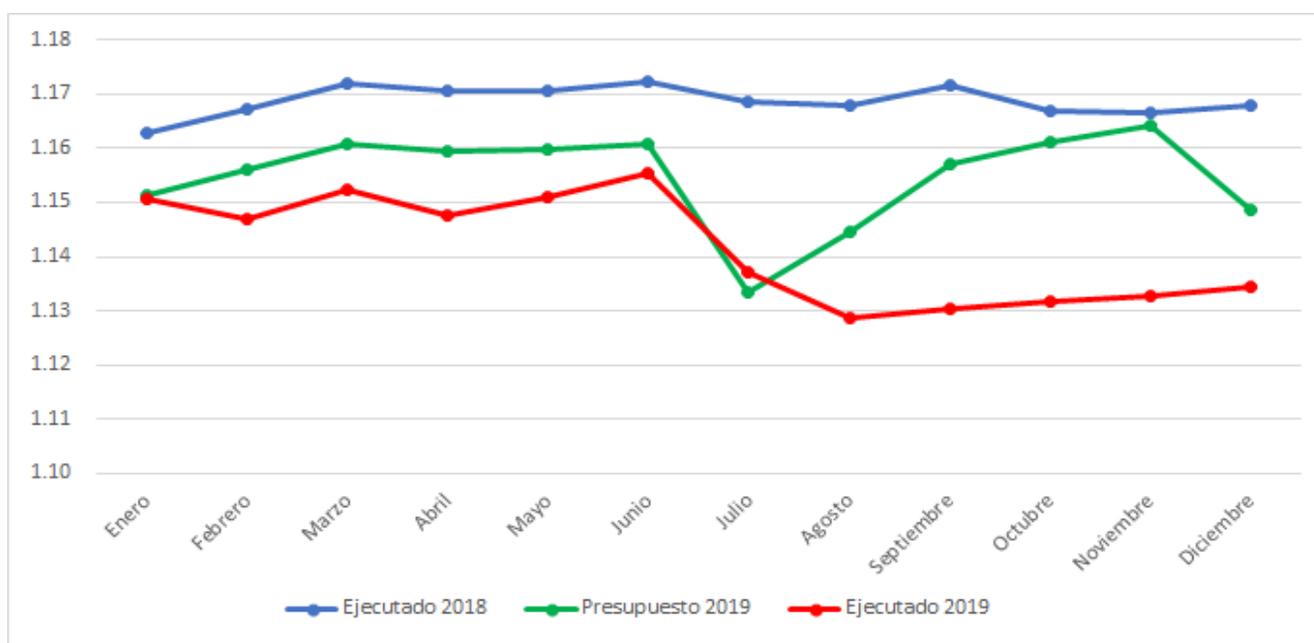
Al disminuir este indicador la administración podrá mejorar el nivel de utilidades plasmado en el presupuesto. Puesto que, los componentes de este indicador son inversamente proporcionales; es decir que para mejorar el indicador la gerencia general debe hacer esfuerzos en administrar de mejor manera los ingresos y gastos que la intermediación financiera requiere, así como realizar acciones para que el gasto administrativo disminuya.

Con este indicador se puede nombrar a la gerencia financiera responsable de mantener el margen operacional bruto arriba de los presupuestado, con el manejo de las tasas activas y pasivas; mientras que la gerencia administrativa sería la encargada de mantener y gestionar las compras dentro del presupuesto para mejorar el gasto administrativo.

#### 4.2.5 Indicador de sostenibilidad

Con este indicador, se mide la capacidad que tiene la institución de generar la cantidad de ingresos suficientes para cubrir sus gastos, se establece que cuando el indicador es igual a uno, la institución ha generado suficientes ingresos para cubrir la totalidad de sus gastos sin generar utilidad, por lo que la administración debe establecer como meta que este indicador tenga un incremento constante, para generar mayor cantidad de ingresos o bien ser más eficientes con los gastos.

**Gráfica 4.5 Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de sostenibilidad, años 2018 al 2019**



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo

En la gráfica 4.5 se muestra el comportamiento del indicador de sostenibilidad, el cual mide el grado en que el banco puede cubrir sus gastos y ser autosostenible, se evalúa en función que debe ser mayor a uno para que el banco pueda considerar registrar una utilidad, si fuera igual a uno estaríamos hablando de un punto de equilibrio, donde los ingresos son igual a los gastos.

La evaluación indica que los ingresos son el rubro financiero que no está alcanzando las metas trazadas, por lo que hace que lo ejecutado para el año 2019, no alcance la meta trazada.

#### **4.2.6 Análisis de resultados**

Se puede comprobar que, al realizar un análisis de los resultados obtenidos, por medio de indicadores se construyen gráficas que muestran la tendencia que los resultados están presentando, la administración puede obtener una referencia histórica, así como tener la claridad de las metas trazadas durante el año, así como la tendencia que los resultados estén generando.

El gerente financiero considera que, al realizar la evaluación mensual, a través de los indicadores planteados, es un complemento ideal para acompañarlos con la evaluación actual de presupuesto.

La presentación a través de gráficas que demuestran la tendencia de los resultados permite tener una visualización más sintetizada del alcance de las metas trazadas y el grado de cumplimiento de estas.

Esto permitirá a la administración contar con una herramienta adicional de evaluación, para tomar las acciones adecuadas en cuanto a las decisiones de sobre los rubros de balance general y los rendimientos que estos están teniendo.

### **4.3 Diseño de un modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros**

Para el diseño del modelo, se desarrolla una matriz como una ruta que le permite al banco identificar y monitorear las metas trazadas en el presupuesto, para conocer el nivel de alcance a dónde quiere llegar, y con esto asignar a la gerencia responsable para mantener los indicadores en el nivel definido en el plan anual de utilidades.

Esta matriz, funciona como breve resumen de un análisis estratégico de diagnóstico y planificación a futuro. Para poder establecer la matriz como el modelo financiero para el banco se debe contener las siguientes características:

La matriz como modelo financiero debe contener indicadores elaborados con los estados financieros presupuestados y con indicadores elaborados con los estados financieros reales, con una banda de medición la cual puede evaluar conforme a la naturaleza del indicador si su aumento o disminución es mejor.

Así como puede contener los supuestos más relevantes que sirvieron de base para elaborar el presupuesto. Se debe buscar un objetivo estratégico para evaluarlo con los indicadores financieros presupuestados.

Por ser un modelo financiero la matriz es flexible, es decir que cuando la administración considera suprimir o incluir un indicador, éste se podrá incluir rápidamente, guardando el histórico que contiene la matriz, así como los rubros financieros del presupuesto de donde se construirá.

#### **4.3.1 Selección de los objetivos estratégicos**

El banco tiene un mapa con los objetivos estratégicos con las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje. Para el modelo financiero se

tomaron los objetivos trazados de la perspectiva financiera. Dentro de la perspectiva financiera se encontraron los siguientes objetivos:

- **Aumentar la rentabilidad:** con este objetivo, el banco tiene la meta trazada dentro de su plan estratégico de mantener los niveles de utilidad de cada ejercicio, para maximizar el patrimonio de los accionistas.
- **Manejo adecuado de los gastos:** El objetivo es mantener un control sobre las compras y gastos financieros dentro del plan anual de utilidades.
- **Mejorar la calidad de los activos:** El objetivo tiene la finalidad de mejorar la eficiencia de los activos productivos, para que se puedan incrementar los ingresos, así como buscar reducir los activos improductivos.

#### 4.3.2 Definición de las bandas de alcance

Para la definición de las bandas, se debe evaluar la naturaleza del indicador para determinar la banda que se le asignará, la banda se puede identificar con el signo de mayor ">" y menor "<".

Los indicadores financieros que evalúan el aumento del beneficio o rentabilidad al banco, se les asignará el signo de mayor, y se leerá, entre mayor mejor. Los indicadores financieros que reduzcan el beneficio o rentabilidad del banco se les debe asignar el signo de menor, y se leerá entre menor mejor.

#### 4.3.3 Periodos de evaluación

Para tener periodos comparables la matriz debe contener la información financiera histórica a partir del año 2018, deberá contener información mensual del ejercicio actual que permita comparar la ejecución presupuestaria mensualmente.

#### 4.3.4 Propuesta de modelo

A continuación, se muestra el modelo que permitirá el control de la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros.

**Cuadro No. 4.1 Municipio de Guatemala, banco privado, propuesta de matriz de control de la administración financiera**

Perspectiva Financiera	Fórmula	Nombre del Indicador	Ejecutado		Banda	Variación (Meta-Real) (4-2)	Presupuesto	
			Año 2018 (1)	Año 2019 (2)			Año 2018 (3)	Año 2019 (4)
Liquidez optima	Tabla 2.1	Liquidez inmediata	20.52%	17.61%	<	-3.01%	24.62%	14.60%
	Tabla 2.2	Liquidez mediata	57.28%	58.77%	<	-8.77%	57.34%	50.00%
Aumentar la rentabilidad	Tabla 2.3	Rendimiento sobre patrimonio	15.47%	12.61%	>	-1.26%	17.02%	13.87%
	Tabla 2.4	Rendimiento sobre activos	1.68%	1.30%	>	-0.13%	1.85%	1.43%
Manejo adecuado de los gastos	Tabla 2.5	Eficiencia sobre activos	4.35%	3.97%	<	-0.05%	4.41%	4.02%
	Tabla 2.6	Eficiencia	72.72%	74.72%	<	1.62%	71.35%	73.10%

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos en investigación de campo.

Con la propuesta anterior la administración podrá mantener con un control mensual del comportamiento de los indicadores financieros. Teniendo como referencia la ejecución del año 2018 y 2019, controlando mensualmente el comportamiento de las variaciones.

#### **4.3.5 Análisis de resultados**

El modelo de administración financiera está representado en una matriz de control, en la cual se ingresarán los resultados históricos y las metas trazadas mensualmente, con la cual se puede evaluar la perspectiva financiera para efectos de medir el grado de cumplimiento de los indicadores.

Este modelo se puede diseñar para ajustarlo a los tableros de control que maneja la institución bancaria, para medir el grado de alcance de los objetivos. El gerente financiero indicó que, a partir de la construcción de la matriz, los resultados pueden ingresarse al sistema de evaluación estratégica, donde se puede asignar funcionarios responsables de mantener los indicadores dentro de las metas establecidas y evaluar mensualmente el grado de cumplimiento de este alcance.

Considera que al tener dentro del sistema de control estratégico estos indicadores, se podrá identificar claramente cuáles son las acciones que se pueden tener y qué actividades dentro de la planeación estratégica se están dejando de realizar y que están impactando en la perspectiva financiera de la institución.

Se comprueba que el modelo de administración financiera propuesto es funcional y adaptable a las necesidades de información gerencial, que la administración requiere para mejorar el desempeño financiero de la institución bancaria. Inicialmente el cálculo e ingreso de los indicadores será manualmente y evaluados respecto a los indicadores metas calculados con la información presupuestaria.

La gerencia financiera tendrá a cargo el cálculo de los indicadores, los cuales serán contruidos por medio de libro de Excel, el cual se trasladará a la gerencia de procesos para que ingrese los resultados al sistema de control estratégico para posteriormente presentarse en las reuniones gerenciales.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que al realizar el análisis financiero del presupuesto por medio de indicadores, se pudo obtener una medición de la gestión presupuestaria con la finalidad de medir el impacto financiero que cada una de las desviaciones presupuestarias que están ocasionando en el plan anual de utilidades, con dicha medición la administración del banco cuenta con información que le permite tomar las decisiones adecuadas para corregir la desviaciones presupuestarias y de esa manera alcanzar las metas financieras trazadas.
2. Se concluye que a implementación de indicadores financieros, diseñados y adaptados a las necesidades de la institución para el periodo comprendido del año 2018 y 2019, tomando como base los datos históricos de los estados financieros y los estados financieros proforma del año 2019 permitieron explicar la gestión presupuestaria y conocer el impacto financiero que las desviaciones presupuestarias han tenido en el plan anual de utilidades en el periodo analizado.
3. Se concluye que al determinar las tendencias y características de los rubros presupuestarios, que están generando una variación de importancia relativa a través de los indicadores financieros, permite la generación de gráficas de series temporales con las cual se puede observar el comportamiento mensual histórico de los indicadores y actual de los indicadores elaborados con la información obtenida de la ejecución presupuestaria, lo cual permite a los administradores del banco evaluar de acuerdo a la tendencia los impactos financieros que dicha ejecución presente mensualmente.
4. Se concluye que, con la propuesta del modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros clasificados para un banco, la administración del banco puede medir la gestión presupuestaria del banco, con la finalidad de alcanzar los planes trazados en el plan anual de utilidades.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el análisis financiero del presupuesto por medio de indicadores, por medio del cual la administración del banco cuente con información financiera que le permita tomar las decisiones adecuadas para mantener la ejecución presupuestaria de acuerdo con el plan anual de utilidades aprobado por el consejo de administración, y de esa manera cumplir con la meta de utilidad trazada que mejore la rentabilidad del banco.
2. Debido a la dinámica que la misma naturaleza de las operaciones que un banco presenta se recomienda analizar los periodos históricos que se deben incluir con la finalidad de mantener homologados los datos comparativos que permitan explicar de una forma clara y concisa la gestión presupuestaria y demostrar el impacto financiero que las desviaciones presupuestarias tienen en el plan anual de utilidades en el periodo analizado.
3. Las tendencias están influenciadas muchas veces por eventos sobresalientes que no se repiten dentro de un ciclo normal del negocio, por lo que se recomienda a la administración del banco llevar una bitácora de los eventos sobresalientes que puedan influenciar las tendencias históricas y presupuestarias, con la finalidad de contar información ajustada a un ciclo normal de operaciones.
4. Se recomienda adaptar la propuesta del modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros a un sistema que permita el cálculo automático, extrayendo la información del libro mayor general de los saldos ejecutados y el sistema de presupuesto, y que de esa manera la administración del banco pueda acceder a los resultados de cada uno de los indicadores, sin requerimiento alguno. Así como apegar los resultados de los indicadores a los objetivos estratégicos para que estos tengan una métrica de medición.

## FUENTES

### Bibliografía

Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Cárdenas, R. (2003). *Presupuestos, teoría y práctica*. México: McGraw-Hill.

Constanza Díaz, M., Parra, R., & López, L. (2012). *Presupuestos, enfoque para la planeación financiera*. Colombia: Pearson Educación.

Díaz Cruz, M. C., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. (2012). *Presupuestos enfoque para la planeación financiera*. Colombia: Pearson Educación.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12 ed.). México: Pearson educación

Gobat, J. (2012). ¿Qué es un banco? *Finanzas & Desarrollo*

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2009). *Fundamentos del sistema bancario guatemalteco*, Guatemala, (1a ed.), año 2009

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

López, J. y González, A. *Gestión Bancaria*. (3a ed.). México: McGraw-Hill.

López Pascual, J., & Sebastián González, A. (2008). *Gestión Bancaria* (3a ed.)  
Madrid, España: McGraw-Hill.

Mishkin, F. (2008). *Moneda, banca y mercados financieros*. (8a ed.). Editorial:  
Pearson Educación. México.

Morales, C. (2000). *Presupuestos y control en las empresas*. México: Ediciones  
contables, administrativas y fiscales.

Moreno, J. (1994). *Las Finanzas en la empresa*. (5a ed.). México: Instituto  
Mexicano de Contadores Públicos.

Paniagua, V. y Paniagua, M. (2007). *Sistema de control presupuestario*. México:  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Parro, R. (1984). *Presupuesto base cero*. Buenos Aires. Editorial Macchi.

Piloña Ortiz, G. A. (2016). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación  
documental y de campo* (10a ed.). Guatemala: GP Editores.

Rachlin, R. (1984). *Manual de presupuestos*. México: McGraw-Hill.

Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y  
control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Selmer, C. (2002). *Hacer y defender un presupuesto*. España: Ediciones Deusto.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica. *Revista Educación* 33, 156-165.

Warren, C. S., Reeve, J. E., & Duchac, J. E. (2010). *Contabilidad Administrativa* (10a ed.). México: CENGAGE Learning.

Welsch, G. Hilton, R. Gordon, P. y Rivera C. (2005). *Presupuestos. Planificación y control de utilidades*. México: Pearson.

## **E-grafía**

Constitución Política de la República de Guatemala (1986). <https://bit.ly/3kcY7h6>

Ley de Bancos y Grupos Financieros (2002), decreto número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala. <https://bit.ly/2RmJThe>

Ley de Supervisión Financiera (2002), decreto número 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala. <https://bit.ly/3bS22wB>

Ley Orgánica del Banco de Guatemala, decreto número 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala. <https://bit.ly/2ZrE1aT>

Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB). Ac. No. 5-2016.  
<https://www.sib.gob.gt/Leyes/#!prudencial>

Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB). (marzo de 2019). *Indicadores financieros vigentes a partir de diciembre 2015*. <https://bit.ly/2FnGQmj>

Superintendencia de Bancos de Guatemala (2006). *Resolución JM-150-2006*.  
<https://bit.ly/2Fo4Wxp>

## **ANEXOS**

## 1. Estado de situación financiera del banco al 31 de diciembre de 2018

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DICIEMBRE DE 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

DISPONIBILIDADES	10,933,063
INVERSIONES	21,697,178
CARTERA DE CRÉDITOS	28,943,156
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	500,636
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	114,449
BIENES REALIZABLES (Neto)	553,329
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	515,233
OTRAS INVERSIONES (Neto)	97,986
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	506,385
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	843,188
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>64,704,603</b>
<hr/>	
<b>PASIVO</b>	<b>57,843,746</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	53,119,376
CRÉDITOS OBTENIDOS	957,692
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	193,249
CUENTAS POR PAGAR	2,704,087
PROVISIONES	503,908
OTRAS OBLIGACIONES	2,538
CRÉDITOS DIFERIDOS	34,443
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	328,453
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>6,860,858</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521
Capital Autorizado	4,800,000
(-) Capital No Pagado	3,676,479
APORTACIONES PERMANENTES	53,510
RESERVA DE CAPITAL	4,847,923
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,802
(-) PROVISION DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	119,492
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	19,537
RESULTADOS DEL EJERCICIO	913,057
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>64,704,604</b>

## 2. Estado de resultados del banco de enero a diciembre de 2018

ESTADO DE RESULTADOS  
DE ENERO A DICIEMBRE 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PRODUCTOS FINANCIEROS	5,261,605
(-) GASTOS FINANCIEROS	1,990,396
<b>(=) MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,271,210</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	717,027
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>717,027</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
(+) Productos	309,081
(-) Gastos	650,729
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-341,649</b>
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,646,588</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,651,956
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>994,632</b>
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	
<b>(=) EXTRAORDINARIOS</b>	<b>1,913</b>
(+) Productos Extraordinarios	28,935
(-) Gastos Extraordinarios	27,022
<b>PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>25,651</b>
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	37,099
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	11,448
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>1,022,196</b>
(-) <b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>109,140</b>
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>913,057</b>

## 3. Estado de situación financiera presupuestado del banco al 31 de diciembre 2018

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO  
AL 31 DICIEMBRE DE 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

DISPONIBILIDADES	10,943,996
INVERSIONES	22,782,037
CARTERA DE CRÉDITOS	29,522,019
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	515,655
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	114,678
BIENES REALIZABLES (Neto)	553,384
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	515,284
OTRAS INVERSIONES (Neto)	98,966
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	506,390
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	843,197
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>66,395,606</b>

<b>PASIVO</b>	<b>59,147,288</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	54,289,030
CRÉDITOS OBTENIDOS	1,005,577
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	197,114
CUENTAS POR PAGAR	2,785,209
PROVISIONES	504,916
OTRAS OBLIGACIONES	2,538
CRÉDITOS DIFERIDOS	34,446
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	328,457
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>7,248,319</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521
Capital Autorizado	4,800,000
(-) Capital No Pagado	3,676,479
APORTACIONES PERMANENTES	53,510
RESERVA DE CAPITAL	4,907,923
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,804
(-) PROVISION DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	119,504
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	19,537
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,001,519
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>66,395,606</b>

## 4. Estado de resultados presupuestado del banco de enero a diciembre de 2018

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
DE ENERO A DICIEMBRE 2018  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	<b>Presupuestado</b>
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,393,146
(-) GASTOS FINANCIEROS	1,991,391
<b>(=) MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,401,755</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	731,367
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>731,367</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
(+) Productos	315,262
(-) Gastos	657,237
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-341,974</b>
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,791,148</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,704,995
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,086,153</b>
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	
<b>(=) EXTRAORDINARIOS</b>	<b>2,222</b>
(+) Productos Extraordinarios	29,514
(-) Gastos Extraordinarios	27,292
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
<b>(=) ANTERIORES</b>	<b>26,650</b>
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	38,212
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	11,562
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>1,115,024</b>
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	113,505
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>1,001,519</b>

## 5. Estado de situación financiera del banco al 31 de diciembre de 2019

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DICIEMBRE DE 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

DISPONIBILIDADES	10,369,116
INVERSIONES	26,824,316
CARTERA DE CRÉDITOS	31,510,152
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	576,004
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	99,902
BIENES REALIZABLES (Neto)	406,915
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	516,546
OTRAS INVERSIONES (Neto)	98,123
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	489,414
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	794,195
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b><u>71,684,683</u></b>

<b>PASIVO</b>	<b>64,344,568</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	58,700,653
CRÉDITOS OBTENIDOS	3,348,313
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	206,702
CUENTAS POR PAGAR	1,035,656
PROVISIONES	558,270
CRÉDITOS DIFERIDOS	66,420
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	428,555
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>7,340,115</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521
Capital Autorizado	4,800,000
(-) Capital No Pagado	3,676,479
APORTACIONES PERMANENTES	53,510
RESERVA DE CAPITAL	5,423,924
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,802
(-) PROVISION DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	167,304
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	54,306
RESULTADOS DEL EJERCICIO	829,356
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b><u>71,684,683</u></b>

## 6. Estado de resultados del banco de enero a diciembre de 2019

ESTADO DE RESULTADOS  
DE ENERO A DICIEMBRE 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PRODUCTOS FINANCIEROS	5,790,775
(-) GASTOS FINANCIEROS	2,168,277
<b>(=) MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,622,498</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	854,122
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>854,122</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
(+) Productos	252,406
(-) Gastos	1,102,716
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-850,309</b>
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,626,310</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,709,697
<b>(=) MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>916,613</b>
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	
<b>(=) EXTRAORDINARIOS</b>	<b>-51,027</b>
(+) Productos Extraordinarios	50,052
(-) Gastos Extraordinarios	101,078
<b>PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>22,094</b>
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	55,970
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	33,876
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>887,680</b>
(-) <b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>58,324</b>
<b>(=) GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>829,356</b>

## 7. Estado de situación financiera presupuestado del banco al 31 de diciembre de 2019

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO  
AL 31 DICIEMBRE DE 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

DISPONIBILIDADES	10,379,486
INVERSIONES	28,165,532
CARTERA DE CRÉDITOS	32,140,355
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	593,284
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	100,102
BIENES REALIZABLES (Neto)	406,956
INVERSIONES PERMANENTES (Neto)	516,598
OTRAS INVERSIONES (Neto)	99,104
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	489,419
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	794,203
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>73,685,037</b>
<hr/>	
<b>PASIVO</b>	<b>65,850,702</b>
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS	60,003,041
CRÉDITOS OBTENIDOS	3,515,729
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	210,836
CUENTAS POR PAGAR	1,066,725
PROVISIONES	559,386
CRÉDITOS DIFERIDOS	66,426
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	428,559
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>7,834,335</b>
CAPITAL PAGADO	1,123,521
Capital Autorizado	4,800,000
(-) Capital No Pagado	3,676,479
APORTACIONES PERMANENTES	53,510
RESERVA DE CAPITAL	5,483,924
REVALUACIÓN DE ACTIVOS	22,804
(-) PROVISION DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	167,321
GANANCIAS O PÉRDIDAS POR CAMBIOS EN EL VALOR DE MERCADO DE LAS INVERSIONES	54,306
RESULTADOS DEL EJERCICIO	928,949
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>73,685,037</b>

## 8. Estado de resultados presupuestado del banco de enero a diciembre de 2019

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
DE ENERO A DICIEMBRE 2019  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PRODUCTOS FINANCIEROS	5,935,544
(-) GASTOS FINANCIEROS	2,169,361
(=) <b>MARGEN POR INVERSIÓN</b>	<b>3,766,183</b>
PRODUCTOS POR SERVICIOS	871,204
<b>MARGEN POR SERVICIOS</b>	<b>871,204</b>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
(+) Productos	257,454
(-) Gastos	1,113,743
<b>MARGEN OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>	
(=) <b>DE OPERACIÓN</b>	<b>-856,288</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>3,781,098</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,763,891
(=) <b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1,017,207</b>
<b>PRODUCTOS Y GASTOS</b>	
(=) <b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>-51,037</b>
(+) Productos Extraordinarios	51,053
(-) Gastos Extraordinarios	102,089
<b>PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS</b>	
(=) <b>ANTERIORES</b>	<b>23,435</b>
(+) Productos de Ejercicios Anteriores	57,649
(-) Gastos de Ejercicios Anteriores	34,214
(=) <b>GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>989,606</b>
(-) <b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>60,657</b>
(=) <b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>928,949</b>

## 9. Guía de entrevista para el gerente general y el gerente financiero

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



Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de la entrevista: \_\_\_\_\_ Unidad objeto de estudio: \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_ Nombre de entrevistador: \_\_\_\_\_

### Cláusula de confidencialidad

La información recopilada en la presente entrevista corresponde a un proceso de investigación académica y el uso es exclusivo del entrevistador. Las opiniones expresadas por el entrevistado solamente representan una perspectiva profesional de su punto vista y experiencia, por lo que no se debe considerar una postura de la institución a la que representa. En todo momento se debe mantener la omisión del nombre de la entidad objeto de estudio.

### Objetivo de la entrevista:

Recopilar información para demostrar las tendencias y características de los rubros presupuestarios, que están generando una variación de importancia relativa, así como recopilación de información para diseñar un modelo para la administración financiera del presupuesto a través de indicadores financieros adecuados para un banco.

### Instrucciones

Utilice la presente guía para conducir adecuadamente la entrevista, modere su tono de voz de una manera cordial; así como solicitar ampliación de información en el caso que la respuesta no sea concreta. Utilice hojas adicionales para plasmar la información recopilada.

### Guía de entrevista

1.- ¿Cuál es la importancia que tiene dentro de la institución la elaboración y evaluación del presupuesto para alcanzar las metas establecidas en el plan anual de utilidades?

2.- ¿Cuáles son los procedimientos para la aprobación del presupuesto anual de utilidades?

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



- 3.- ¿Cómo determinan los supuestos para la elaboración del presupuesto?
- 4.- ¿En la elaboración del presupuesto tienen en cuenta los objetivos estratégicos plasmados en la planeación estratégica y como concatenan esos objetivos con el presupuesto?
- 5.- ¿Realizan alguna evaluación a nivel gerencial para evaluar que los supuestos estén acorde al plan estratégico, para tomar una decisión colegiada?
- 6.- ¿Qué procedimiento utiliza actualmente para evaluar la correcta ejecución de los rubros presupuestados?
- 7.- ¿Considera que el procedimiento que actualmente tiene para evaluar la ejecución presupuestaria, le permite evaluar el impacto financiero que generan las desviaciones de los rubros ejecutados contra los presupuestados?
- 8.- ¿Con la forma de evaluación del presupuesto que actualmente se tiene ha sido útil para la toma decisiones y la asignación de responsables para mantener la ejecución presupuestaria dentro del plan anual de utilidades aprobado?
- 9.- ¿Le podría atribuir al procedimiento actual de evaluación del presupuesto, la falta de cumplimiento de las metas plasmadas en los planes de utilidades 2018 y 2019?
- 10.- ¿Considera usted que, si le tuviera una evaluación del presupuesto por medio de indicadores financieros, se podría tener una medición del impacto financiero que las desviaciones generan en el plan anual de utilidades?

## ÍNDICES DE CUADROS, GRÁFICAS, TABLAS Y FIGURAS

### Índice de cuadros

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Cuadro 1.1	Resumen de las tesis que se han realizado a nivel de maestrías .....	07
Cuadro 2.1	Fórmula de variación absoluta del análisis horizontal.....	30
Cuadro 2.2	Fórmula de variación relativa del análisis horizontal.....	31
Cuadro 2.3	Fórmula para análisis vertical.....	32
Cuadro 4.1	Municipio de Guatemala, banco privado, propuesta de matriz de control de la administración financiera.....	79

### Índice de gráficas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Gráfica 4.1	Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de rendimiento sobre patrimonio, años 2018 al 2019.....	70
Gráfica 4.2	Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de rendimiento sobre activos, años 2018 al 2019.....	72
Gráfica 4.3	Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de eficiencia sobre activos, años 2018 al 2019.....	73
Gráfica 4.4	Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de eficiencia, años 2018 al 2019.....	74
Gráfica 4.5	Municipio de Guatemala, banco privado, indicador de sostenibilidad, años 2018 al 2019.....	75

## Índice de tablas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabla 2.1	Indicador de liquidez inmediata.....	41
Tabla 2.2	Indicador de liquidez mediata.....	42
Tabla 2.3	Indicador de rendimiento sobre patrimonio.....	43
Tabla 2.4	Indicador de rendimiento sobre activos.....	44
Tabla 2.5	Indicador de eficiencia sobre activos.....	45
Tabla 2.6	Indicador de eficiencia.....	46
Tabla 2.7	Indicadores de solvencia.....	47
Tabla 4.1	Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de situación financiera presupuestado año 2018.....	59
Tabla 4.2	Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de resultados presupuestado año 2018.....	60
Tabla 4.3	Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de situación financiera presupuestado año 2019.....	61
Tabla 4.4	Municipio de Guatemala, banco privado, evaluación del estado de resultados presupuestado año 2019.....	62
Tabla 4.5	Municipio de Guatemala, banco privado, rendimiento sobre activos.....	63
Tabla 4.6	Municipio de Guatemala, banco privado, rendimiento sobre patrimonio .....	64
Tabla 4.7	Municipio de Guatemala, banco privado, eficiencia sobre activos	65
Tabla 4.8	Municipio de Guatemala, banco privado, eficiencia.....	66
Tabla 4.9	Municipio de Guatemala, banco privado, cartera de créditos vencida con relación a cartera de créditos bruta.....	66
Tabla 4.10	Municipio de Guatemala, banco privado, índice de sostenibilidad	67
Tabla 4.11	Municipio de Guatemala, banco privado, porcentaje de gastos financieros con relación a ingresos financieros.....	68

## Índice de figuras

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Figura 2.1	Flujo de fondos a través del mercado financiero.....	12
Figura 2.2	Efectos ocasionados por la quiebra de un banco en una economía.....	16
Figura 2.3	Estructura de presentación de balance general condensado.....	18
Figura 2.4	Estructura de presentación de estado de resultados Condensado.....	19
Figura 2.5	Estructura de presentación de estado de movimiento de capital contable.....	20
Figura 2.6	Estructura de presentación estado de flujo de efectivo.....	21
Figura 2.7	Actividades financieras de un gerente financiero.....	29
Figura 2.8	Análisis horizontal de balance general.....	31
Figura 2.9	Análisis vertical de balance general.....	33
Figura 2.10	Análisis vertical del estado de resultados.....	34
Figura 4.1	Municipio de Guatemala, banco privado, proceso de elaboración y aprobación del presupuesto.....	57