

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



**DISEÑO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA UBICADA EN GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADA DIANE ESTÉFANY JÉREZ RIVAS

Guatemala, octubre de 2020

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



**DISEÑO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN ROPA UBICADA EN GUATEMALA**

Plan de investigación para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: Dr. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADA DIANE ESTÉFANY JÉREZ RIVAS

Guatemala, 04 de octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|----------------|---|
| Decano: | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán |
| Secretario: | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal Primero: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| Vocal Segundo: | Doctor Byron Giovani Mejía Victorio |
| Vocal Tercero: | Vacante |
| Vocal Cuarto: | BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías |
| Vocal Quinto: | P. C. Omar Oswaldo García Matzuy |

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

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

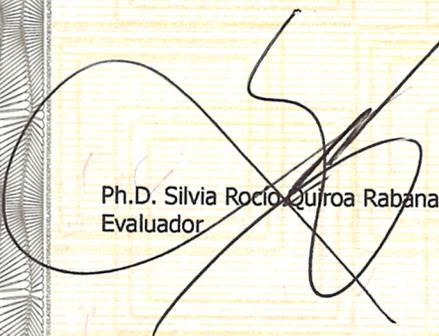
**ACTA No. MAF-D-025-2020**

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 **4 de octubre de 2020**, a las **11:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Diane Estéfany Jérez Rivas**, carné No. **201010637**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**DISEÑO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA UBICADA EN GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

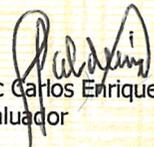
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 04 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiró Rabanales
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador



Lic. Diane Estéfany Jérez Rivas
Postulante

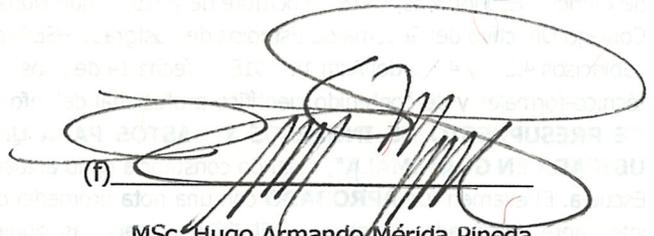


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Diane Estéfany Jérez Rivas, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f) 
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por darme la sabiduría, la paciencia y la pasión para alcanzar mis metas.

A MIS PADRES: Victor Hugo Jérez y Emma Rivas, por apoyarme en la vida desde el inicio hasta el final, por darme la oportunidad de cumplir mis metas y sacrificar todo, y por permanecer a mi lado de forma incondicional.

A MIS HERMANAS Y HERMANO: Jennifer Jérez, Priscila Jérez y Kevin Jérez, porque me han apoyado emocional y económicamente, son mis pilares.

A MI SOBRINO: Oliver Jérez, es mi razón de seguir adelante, por quién me levanto cada mañana y a quién le debo mis alegrías. Quiero ser su ejemplo a seguir, espero haberlo conseguido.

A MIS AMIGOS: Porque sin ellos esto no sería posible, por compartir su conocimiento. Por animarme a seguir adelante cuando me sentía derrotada y entender mis alegrías y desánimos.

A MIS COLEGAS: Oscar Pérez, Jerson Chavez, Miguel Sajmoló, Vinicio López y Eduardo Jagan, por su compañía y apoyo, por compartir su conocimiento sin condiciones.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO: Por permitirme el desarrollo de mis habilidades profesionales y académicas.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos, y ser la fuente de sabiduría de la población guatemalteca.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 1 |
| INTRODUCCIÓN | i |
| ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. Antecedentes de la industria textil | 1 |
| 1.2. Historia y desarrollo de los presupuestos | 4 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1. Elementos del Proceso Administrativo | 6 |
| 2.2. Finanzas | 14 |
| 2.3. Presupuesto | 15 |
| 2.4. Industria textil | 33 |
| METODOLOGÍA | 35 |
| 3.1. Definición del problema | 35 |
| 3.2. Especificación del problema | 36 |
| 3.3. Delimitación del problema | 36 |
| 3.4. Objetivos | 37 |
| 3.5. Diseño de la investigación | 38 |
| 3.6. Universo | 38 |
| 3.7. Tamaño de la muestra | 38 |
| 3.8. Instrumentos de medición | 39 |
| 3.9. Resumen del procedimiento utilizado | 40 |
| ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 43 |
| 4.1. Situación actual de la empresa | 43 |
| 4.2. Estrategias de análisis | 49 |
| 4.3. Diseño de presupuesto de ingresos y gastos de una empresa dedicada a la fabricación de ropa para los años 2021 y 2022. | 52 |
| CONCLUSIONES | 75 |
| RECOMENDACIONES | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA | 80 |
| ANEXOS | 84 |

ÍNDICE DE FIGURAS

92

ÍNDICE DE TABLAS

92

RESUMEN

A continuación se presenta el diseño de un presupuesto de ingresos y gastos para una fábrica de ropa, con la finalidad de brindar una herramienta para la dirección y la toma de decisiones. Para la elaboración del mismo se consideraron las expectativas de la dirección de la empresa, asimismo, se consideran los registros de los años 2017, 2018 y 2019 como base para la elaboración de los presupuestos 2021 y 2022. Se estableció un crecimiento de ventas moderado pero constante y, también se consideraron reducciones en los gastos. Cabe mencionar que este presupuesto se diseñó para ser flexible y de corto plazo, pues se espera que para la preparación del presupuesto 2023 la empresa cuente con bases más exactas, y pueda realizar las correcciones necesarias.

La empresa en estudio es una fábrica de ropa ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Actualmente no cuenta con un presupuesto. Es por esto que se ve la necesidad de realizar un presupuesto de ingresos y gastos que ayude a guiar las decisiones de la dirección. La base para la creación del presupuesto se tomó de los ingresos y gastos ejecutados para el 2017, 2018 y 2019. Además que se consideró la opinión y expectativas de la dirección, sus deseos actuales y las metas planteadas.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental-transaccional y correlacional. Es correlacional debido a que se observaron los resultados específicos de los años anteriores sin interferir en su desarrollo, ejecución y registro. Y es experimental-transaccional o transversal debido a que se analizaron datos de los años 2017, 2018 y 2019 como momentos únicos.

En la elaboración del diseño de presupuesto de ingresos y gastos se realizaron entrevistas al Gerente General, Contador General, al Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y al Gerente de Ventas, con la finalidad de determinar cuáles son sus objetivos a corto plazo, sus metas a alcanzar y el crecimiento esperado. También para determinar si existen políticas que se apliquen en la práctica que no se encuentren escritas.

Para el análisis de los Estados Financieros se verificó la nomenclatura. Se determinó cuáles serían los centros de costos a utilizar, los porcentajes de crecimiento a aplicar en el rubro de ingresos, y se determinaron los gastos en los cuales se puede obtener ahorro de conformidad con las políticas establecidas.

De acuerdo a lo anterior se procedió al análisis del Estado de Resultados realizando un comparativo entre los años 2017, 2018 y 2019, los cuales se utilizaron como base para realizar los presupuestos de los años 2021 y 2022. También, se solicitaron a la administración las políticas aplicables a las ventas y los ingresos, sin embargo, no fue posible contar con ellas debido a que no cuenta con documentos donde se describan estas. Se analizaron las respuestas obtenidas de las entrevistas, se determinó que no se cuenta con buena comunicación entre la dirección y las gerencias. Aplicando los porcentajes determinados en el análisis del Estado de Resultados, se realizó el diseño del presupuesto a aplicar para los años 2021 y 2022. Adicionalmente, se realizó la nomenclatura de centros de costos, con base al organigrama para que pueda ampliarse de acuerdo al crecimiento de la empresa. Cabe mencionar que se excluyeron los costos debido a que la empresa cuenta con fichas técnicas para la producción y estima que sus costos representan aproximadamente un 60% de las ventas, estos se encuentran íntimamente relacionados con la venta por lo que su variación será igual al incremento en ventas.

Para concluir se presenta el presupuesto para los años 2021 y 2022, considerando lo expuesto con anterioridad. Se espera que la dirección considere estos presupuestos para elaborar el presupuesto del año 2023. Asimismo, se espera, que realice las modificaciones necesarias en la implementación y ejecución de los presupuestos, y que utilice los presupuestos como la herramienta de control principal para las ventas y gastos.

INTRODUCCIÓN

La industria textil en Guatemala forma parte importante del desarrollo de la población al generar fuentes de trabajo. Esta industria inicia desde hace varios siglos. Originalmente se enfocaba en la producción de telas. Sin embargo con el tiempo este terminó se ha ampliado utilizándose para la elaboración de prendas, la producción de fibras naturales y sintéticas, hilados y otros productos.

Para que esta industria se siga desarrollando es necesario que las empresas crezcan y mejoren sus procesos, así como sus operaciones financieras. La utilización de un presupuesto diseñado especialmente para cada empresa se vuelve necesaria.

Esta investigación se realizó con la finalidad de identificar el mejor diseño para una empresa que se dedica a la fabricación de ropa. Razón por la cual el documento se encuentra dividido en cuatro capítulos que contienen la información necesaria para la elaboración de un diseño de presupuestos para una fábrica de ropa. Con el interés de introducir al lector a este tema, el capítulo uno de nombre Antecedentes, presenta los antecedentes de la industria textil dando así contexto para el entendimiento de cómo se posiciona hoy, la historia y el desarrollo de los presupuestos. Esto con el afán de conocer cómo los presupuestos han evolucionado con el paso del tiempo y poder aplicarlos de forma correcta.

En el capítulo dos, denominado Marco Teórico, se encuentran los conceptos esenciales que ampliarán el conocimiento sobre los temas principales de este trabajo de graduación profesional. Aquí se presentan, definiciones tales como: administración, elementos del proceso administrativo, finanzas, presupuestos e industria textil, entre otros, que harán que los siguientes capítulos sean manejables y comprensibles.

Para el capítulo tres, Metodología, se exponen los lineamientos y las premisas utilizadas para la recolección y análisis de la información, entre los temas que se presentan en este capítulo se encuentran: definición del problema, especificaciones del

problema, delimitación del problema, objetivos, diseño de la investigación, universo, tamaño de la muestra, instrumentos de medición, resumen del procedimiento utilizado, entre otros. Estos temas son importantes debido a que no existe un presupuesto que sea aplicable para todas las empresas pues aun cuando estas pertenezcan a la misma industria cada dirección planteará sus propias metas y tendrá sus propias necesidades particulares.

Por último pero no menos importante, en el capítulo cuatro titulado, Análisis y Discusión de Resultados, se exponen los resultados de la aplicación de la metodología mencionada en el capítulo anterior, dando respuesta a las interrogantes planteadas y determinando si los objetivos fueron alcanzados. Tres temas resaltan en este capítulo: 1. Situación actual de la empresa, donde se define como se encuentra la empresa con relación a su entorno, 2. Estrategias de análisis, que contienen la información recolectada en el proceso de investigación y se definen las necesidades y expectativas de la dirección, 3. Diseño de presupuesto de ingresos y gastos de una empresa dedicada a la fabricación de ropa para los años 2021 y 2022, es aquí donde se plasman los presupuestos diseñados para la fábrica.

Cabe mencionar que se han alcanzado los objetivos planteados. Sin embargo, la mejora continua es importante. Estos presupuestos son funcionales para los años 2021 y 2022, pero al ser la primera vez que la empresa implementa este tipo de herramienta, el presupuesto para los años siguientes debe evaluarse para realizar las correcciones que sean necesarias de acuerdo a la ejecución de este primer presupuesto.

Este diseño de presupuesto es la punta de lanza para la implementación del control. La utilización del presupuesto, será fundamental para que la dirección tenga más y mejor información relacionada a la ejecución de las operaciones de cada departamento y el manejo de los gastos de cada gerencia.

ANTECEDENTES

Este capítulo contiene los antecedentes relacionados industria textil así como del presupuesto para que se contextualicen el entorno en el que será desarrollada la investigación. Además, contiene antecedentes que describen como la transcendencia de la industria textil en Guatemala, presentando algunos datos que permitirán dimensionar cual ha sido su participación en el desarrollo del país. Con relación al presupuesto, se presenta parte de su origen, historia y desarrollo, que será necesario conocer para comprender su importancia.

1.1. Antecedentes de la industria textil

Parafraseando la definición que brinda la Real Academia Española de la palabra textil: materia capaz de reducirse a hilos y ser tejida. Por industria se refiere al conjunto de operaciones para la transformación de uno o varios productos naturales.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España define la industria textil como “el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados.” (Industria Textil, 2020)

La industria textil en el mundo ha sido una fuente de ingresos destacable. El consumo de productos textiles es alto, pues se utilizan de diversas formas, por ejemplo: los recubrimientos de muebles, ropa, paraguas, colchones, calzado, entre otros.

Como indica Guerrero citando a Aguilar (2004) “la historia de la industria textil se remonta al primer proceso de industrialización en regiones de Europa especialmente en Inglaterra y Estados Unido, aunque cabe mencionar que desde el momento que el ser humano necesitó de abrigo para protegerse de las inclemencias del tiempo, fue desarrollando diferentes técnicas con el objetivo de confeccionar atuendos que cubrieran la necesidad de vestuario.” (Guerrero Spínola, 2017, pág. 6)

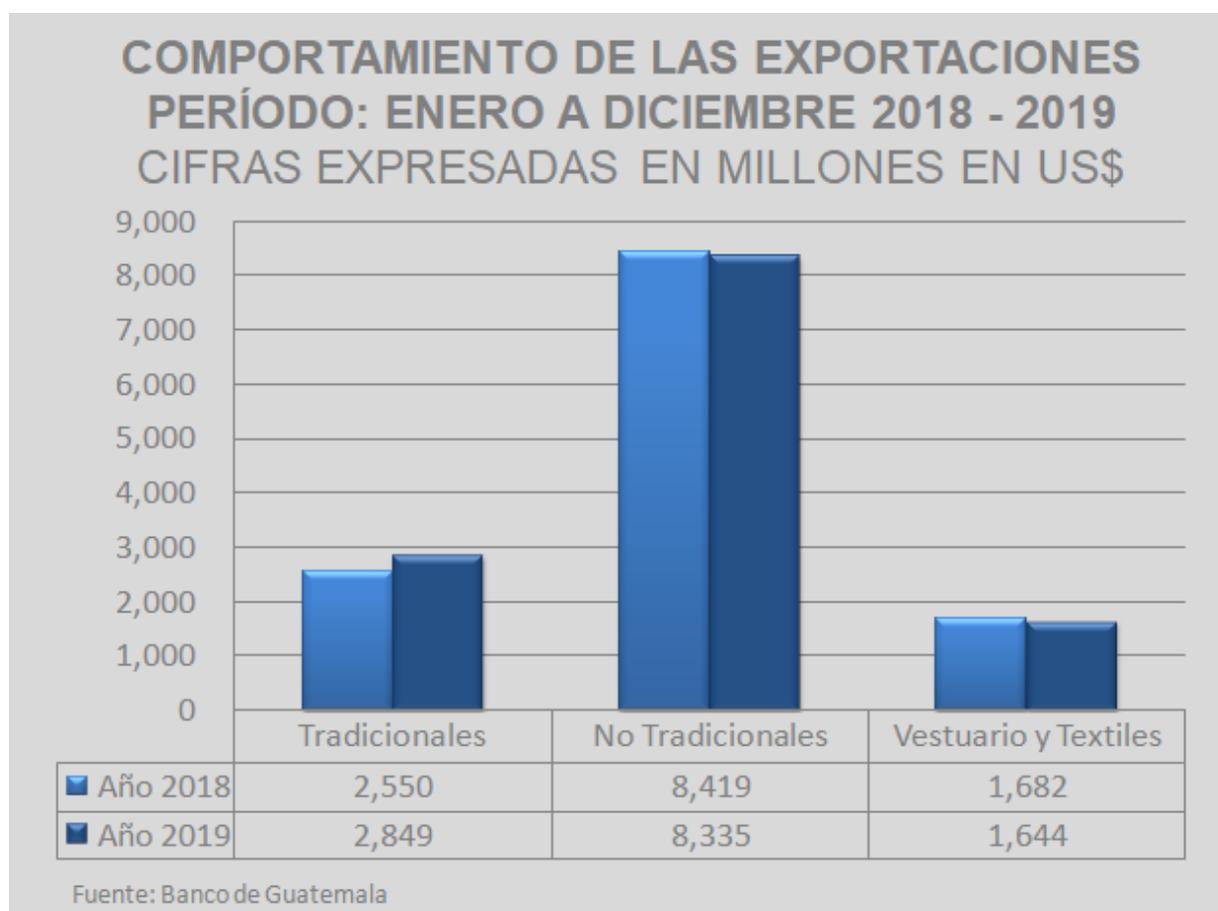
Para Guatemala “desde la implementación del modelo de la industrialización de la década de 1960 —hace 57 años—, la industria manufacturera se ha convertido hoy en

la actividad productiva más importante del país, con una participación del 18%.” (Gándara, 2017)

Para el año 2017 la industria de vestuario aportó al FOB de Guatemala un 12% de las exportaciones totales del país de acuerdo con el informe del banco de Guatemala de 2017 Guatemala en Cifras. (Banco de Guatemala, 2017)

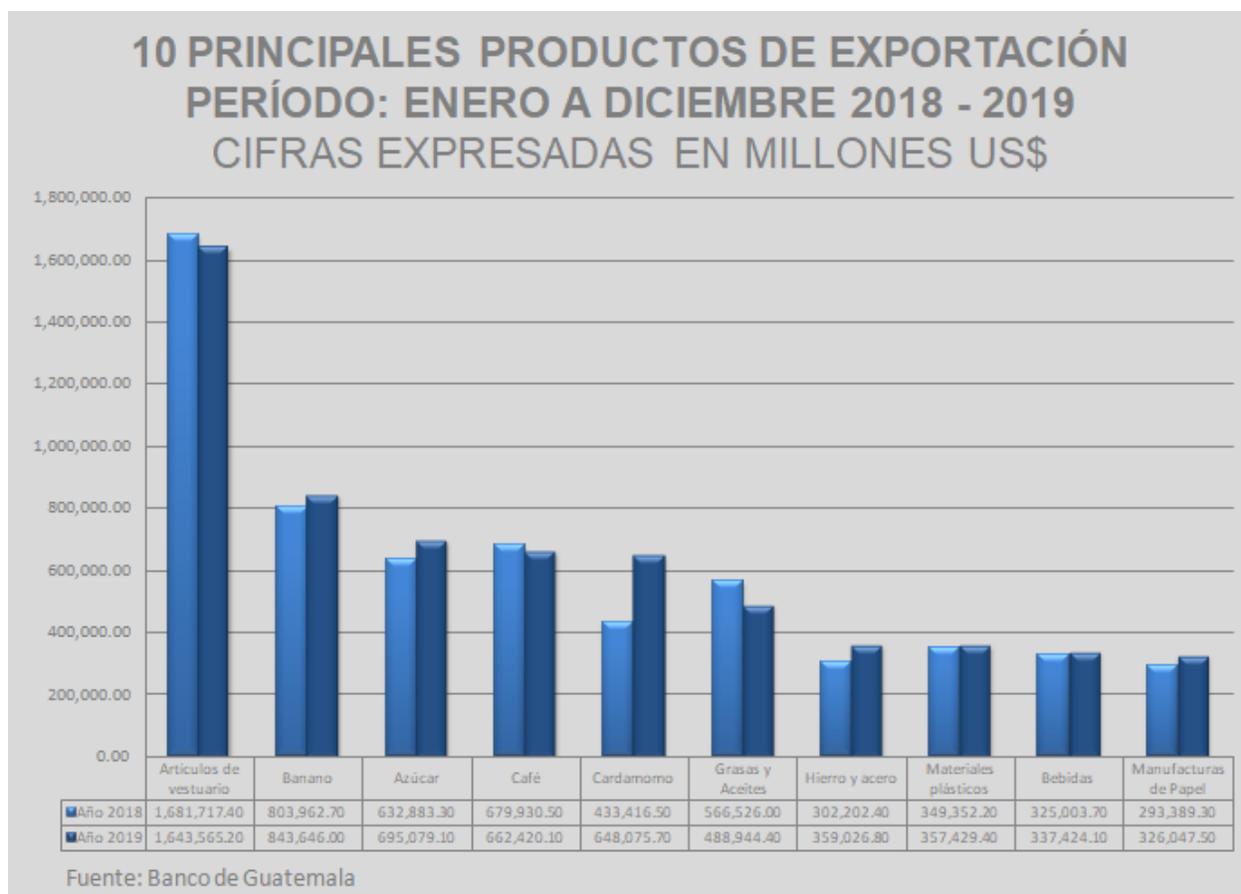
De acuerdo con la Asociación de la Industria del Vestuario y Textil (VESTEX) las exportaciones para 2018-2019 de conformidad con las cifras del Banco de Guatemala, ascienden a US\$1,682 millones para 2018 y US\$1,644 para 2019, como se muestra en la figura 1 Comportamiento de las exportaciones 2018-2019. (Vestex)

Figura 1, Comportamiento de las exportaciones 2018 - 2019



También, cabe mencionar que entre los 10 principales artículos de exportación de 2018 y 2019 se encuentran los artículos de vestuario, lo que muestra la importancia de la industria en el desarrollo de económico de Guatemala. Estas cifras se muestran en la figura 2, 10 Principales productos de exportación. (Vestex)

Figura 2, 10 Principales productos de exportación



De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, el 12.5% de empleados entre los 15 y los 29 años de edad en edad de trabajar se encuentra en la industria manufacturera, explotación de minas y canteras y otras actividades industriales. Para que esta industria pueda seguir aportando estos beneficios al país es necesario que sea organizada y que prevea y planifique sus actividades por lo que el presupuesto será de vital importancia. (Institu Nacional de Estadística, 2018)

1.2. Historia y desarrollo de los presupuestos

Los presupuestos a lo largo de la historia de la humanidad han sido necesarios, con el tiempo estos se han especializado y han sido cada vez más precisos y enfocados a las empresas, pero desde un punto de vista simple, los presupuestos pueden desarrollarse desde la planificación de los ingresos y gastos del hogar hasta la empresa más grande y desarrollada, aunque en el primero de los casos no son tan precisos y en ocasiones no es necesario el conocimiento especializado de cómo desarrollar y diseñar un presupuesto. “En la edad media se desarrolló el comercio y el intercambio de bienes a través del dinero, se instauraron formas de registro contable en cual se contabilizaban los ingresos y los egresos para determinar las utilidades de cada negocio. Así mismo los imperios egipcios y romanos impusieron diversos tipos de impuestos basados en los recursos del pueblo y con estos recursos planeaban las posibles guerras que enfrentarían.” (Muñez, 2015)

Entonces, el presupuesto evolucionó de ser la planeación de ingresos y gastos destinados a cubrir los recursos utilizados para la guerra, a ser la planeación de los recursos a utilizarse para el desarrollo de las actividades del Estado y para beneficio de la población.

“En 1820, Francia y su sector público adoptaron el método de presupuestar y al año siguiente Estados Unidos implantó un estricto control del gasto para presupuestar y asegurar las actividades estatales. Después de finalizada la primera guerra mundial en 1918, Estados Unidos, aplica el control de los gastos por utilizar mediante la herramienta del presupuesto... En los años 30s en México, empresas grandes como General Motors Co. y después Ford Motors Co. adoptaron las técnicas presupuestales y el resultado fue un éxito, se maximizan utilidades y se optimizaron los costos.” (Muñez, 2015)

Es así como se inicia a utilizar presupuestos en la industria, por supuesto, su aceptación e implementación ha sido gradual y cada empresa diseña el presupuesto que más se adapte a sus necesidades, pero, aún existen empresas que dan poca

importancia a la planificación. Con regularidad estas empresas son familiares o bien es debido a que se encuentran desorganizadas.

No solamente las empresas sufren este problema, en los países se ven afectados cuando no existe un presupuesto, “desde cualquier perspectiva que se observe, la ausencia de un Presupuesto del Estado es una anomalía política que en muchos países democráticos como España se considera grave. Es habitual que la incapacidad para acordar una mayoría parlamentaria que apruebe las cuentas públicas de un país provoque una crisis de gobierno y quizá nuevas elecciones. La importancia que se atribuye a un Presupuesto está bien fundada: representa la estabilidad económica del país, marca las reglas del juego del gasto y permite desarrollar una de las tareas fundamentales en una democracia parlamentaria, que es el control de las cuentas públicas. En su ausencia, el gasto público queda expuesto a la arbitrariedad o al bloqueo.” (Villanueva, 2018)

Cabe mencionar que por otro lado existen empresas que han creado áreas específicas de presupuesto y ejecución presupuestaria, las mismas han tenido mucho éxito en sus actividades económicas. No se descarta que existan empresas que alcancen el éxito sin implementar esta herramienta de control, sin embargo, si se cuenta con herramientas que facilitan alcanzar los objetivos planteados no está demás aprovecharlas.

MARCO TEÓRICO

Para la comprensión del tema, es necesario definir algunos conceptos que permitan al lector el amplio entendimiento. Estos conceptos servirán para orientar al lector respecto del tema en cuestión. Cabe recordar que los presupuestos son parte esencial de las empresas y su planeación. El presupuesto ayuda a guiar las operaciones de forma correcta, es un apoyo para la toma de decisiones. En la vida de la empresa el presupuesto representa la antesala al evento principal, es decir, es el paso previo a la ejecución, a la generación de ingresos y a la realización de los gastos.

Para comprender la magnitud de lo que representa el presupuesto, iniciaremos a definir los conceptos principales de las finanzas, la administración financiera y aquellos conceptos que estén directamente relacionados a los presupuestos.

2.1. Elementos del Proceso Administrativo

Para la elaboración del presupuesto es necesario conocer el proceso administrativo del que forma parte, en este caso el proceso administrativo. El cual es definido de la siguiente forma: “se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos. El proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, pasando por los fenicios, egipcios, griegos, romanos, hebreos y otras civilizaciones, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista y de esto dan fe los diferentes vestigios encontrados en América en los imperios Aztecas, Mayas, Caribes, Muisca, Incas, por mencionar algunas, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones, las diferentes eras historia, la “era de la revolución”, la “era del capital” y la “era del imperio” que dio inicio al siglo XX¹², comunicaciones de ideas e identificación, análisis y solución de problemas .” (Cano, 2017, pág. 23)

De acuerdo a la definición anterior, entonces el proceso administrativo está integrado por las decisiones que toma la Administración para conducir las actividades de la empresa para el logro de los objetivos, entre estas actividades se encuentra la elaboración de herramientas que permitan planificar, administrar, organizar, dirigir y controlar.

El proceso administrativo también se puede definir como: "...una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas." (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, pág. 51)

Esta definición refuerza el concepto de Cano Plata, indicando que el proceso administrativo sirve para guiar a la Administración en la toma de decisiones. El conocimiento y la ejecución del proceso administrativo, le permitirá a la Administración visualizar las actividades de la empresa como un conjunto de etapas que le permitirán alcanzar sus objetivos.

Por lo anterior se define el proceso administrativo como los diferentes momentos de la administración que permiten que la toma de decisiones, orientando las acciones al logro de metas con eficacia y eficiencia. Facilita a los gerentes, administradores y en general a los directores guiar de forma ordenada las acciones que debe tomar para que los objetivos establecidos sean alcanzados.

El proceso administrativo cuenta con cinco elementos como se muestra de forma gráfica en la figura 3, Proceso administrativo. Estos elementos son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Estos se definen a continuación.

Figura 3, Proceso Administrativo

Fuente: elaboración propia con base La Administración y el Proceso Administrativo de Cano Plata, 2017.

2.1.1. Planeación

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación, la cual "...incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas." (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014, pág. 58)

Otras de las características de la planeación como elemento del proceso administrativo es que se encarga de "...diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto." (Louffat, 2015, pág. 3) Es decir, que la planeación es visualizar el futuro de la empresa. El análisis de eventos pasados para predecir el futuro, también es considerado planificación, pues permitirá que la Administración tome las decisiones necesarias para dirigir las actividades de la empresa.

La planeación también se define como la “fase en la que se definen los pasos o actividades que conforman un plan de acción tendiente a la obtención de un resultado (generalmente económico), los tiempos que deben destinarse a cada una, la relación de ejecución que guardan entre sí las actividades, los insumos que se requieren y los costos asociados con los recursos y con el desarrollo de un plan de acción en particular.” (Toro López, 2016, pág. 4)

Para ejecutar una administración eficaz y eficiente se debe contar con una planeación adecuada, cada planeación será diferente para cada empresa. La planeación define los caminos a seguir para alcanzar la meta establecida, esta promueve la participación de toda la organización en el desarrollo de las actividades de la empresa, involucra un esfuerzo colectivo para que los objetivos planteados por la dirección sean alcanzados haciendo resaltar la eficacia y eficiencia. La planificación permite establecer puntos de mejora y el mejoramiento de los procesos.

2.1.2. Organización

La siguiente fase del proceso administrativo es la organización, “la palabra organización proviene del griego organon que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad. Una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas. La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes.” (Luna, 2014, pág. 72)

De acuerdo a la definición anterior, la organización es una actividad que le permite a la Administración coordinar las actividades de las distintas áreas de la empresa para que persigan un objetivo común. Asimismo, la organización permite que todos los esfuerzos sean planificados y dirigidos a lograr los objetivos establecidos por la Administración.

En este sentido, la organización se considera “...una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones indispensables para lograr el objetivo. A través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. En este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.” (Guanuche, 2018, pág. 7)

La organización al ser una función de la Administración, implica que las decisiones que se tomen en la ejecución de esta función tendrán repercusiones importantes en la empresa. Pues serán directrices que las gerencias deberán cumplir y ejecutar, lo que impactará en el éxito o fracaso de alcanzar el objetivo de la empresa.

De tal forma que la organización también se puede definir como “un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.” (Arteaga, 2016, pág. 5)

Organizar es la acción de delegar responsabilidades en los colaboradores, asignándoles tareas y recursos que le permitirán desempeñar las operaciones de tal forma que estas contribuyan a alcanzar las metas de la empresa. Organizar implica definir las tareas adecuadas para cada área, esto significa que al delegar tareas también debe delegar autoridad y responsabilidad, por lo que las gerencias tomaran el rol adecuado de supervisión y control. Es aquí donde el presupuesto cumple su propósito, el de brindar información y apoyo a las decisiones de la dirección.

2.1.3. Integración del personal

El tercer elemento del proceso administrativo es la integración de personal, cuya finalidad evaluar el recurso humano necesario para alcanzar el objetivo de la empresa. Una definición para este elemento del proceso administrativo es: “...fase a través de la

cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal actuales y futuros.” (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, pág. 54)

Para algunos autores integración del personal no representa un elemento del proceso administrativo, este define este concepto como “la función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014, pág. 312)

Sin embargo, la integración del personal es una parte importante del desarrollo de las actividades de la administración pues esto le permite mantener cubiertas las actividades que le permitirán alcanzar las metas planteadas, por lo anterior se define la integración de personal como el análisis de los puestos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos y metas planteados para la empresa, son aquellos colaboradores que ejecutaran tareas operarias y administrativas. Contar con el personal adecuado para la ejecución de las acciones que la dirección designe necesarias es esencial, esto permitirá alcanzar el objetivo de la empresa con eficacia y eficiencia.

2.1.4. Dirección

La dirección es el elemento del proceso administrativo que permite a la Administración transmitir a las gerencias las decisiones que se han tomado, así como los medios que se utilizarán para ejecutar estas decisiones. La dirección “dotar a los organismos sociales de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren. Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión.” (Farfán, 2014, pág. 16)

Se considera que en este elemento del proceso administrativo se deben ejecutar las etapas previas, es decir, la planeación, organización e integración del personal. Es aquí cuando se realizan las actividades que permitirán alcanzar el objetivo de la empresa. La dirección “es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.” (Flores, 2015, pág. 17)

En este sentido la dirección “...consiste en guiar o conducir las políticas, señaladas de acuerdo con los objetivos propuestos.” (Torres Jaquez & Contreras Loera, 2013, pág. 7) La dirección es la ejecución de las etapas del proceso administrativas definidas con anterioridad, donde se guían las acciones para que los resultados sean los esperados. Considerando que todos los esfuerzos deben estar dirigidos desde el inicio a alcanzar los objetivos planteados. La dirección es la integración de todas las acciones con eficacia y eficiencia que permitirán a la empresa el logro de sus metas y la continuidad de sus operaciones.

2.1.5. Control

Por último, pero no menos importante se encuentra el elemento de control, el cual se utiliza para evaluar si se ha alcanzado el objetivo con eficacia y eficiencia. El control puede definirse como “la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración, y dirección... es la etapa primordial en la administración, dado que aunque la empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.” (Luna, 2014, pág. 117)

De acuerdo con la definición anterior, el control es la etapa en la que se ejecutan los mecanismos que determinaran si las etapas anteriores del proceso administrativo

fueron desarrolladas de la mejor manera. Es con este elemento que la Administración garantizará que las instrucciones emitidas y trasladadas al personal están siendo ejecutadas de forma idónea. Es por esto que el control es el “proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.” (Cano, 2017, pág. 103)

Reforzando la afirmación anterior que se dice que “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos en uso.” (Pérez, Vpasquez, & Levín, 2015, pág. 5), entonces, es por esto que el diseño de un presupuesto será esencial como una herramienta de control, a través de la cual la Administración podrá observar de forma numérica que las instrucciones giradas se estén ejecutando de forma efectiva.

Además de verificar la correcta ejecución de las instrucciones giradas por la Administración, el control también es un elemento que permitirá determinar aspectos de mejora. Por lo anterior el control también se define como la “técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.” (Robles, 2012, pág. 15)

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que el control es la verificación de la ejecución eficaz y eficiente de que las actividades planeadas por la administración. También, evalúa si se están obteniendo los resultados deseados. Hace un comparativo entre lo preestablecido y lo ejecutado. En el control se pueden usar diferentes herramientas que permitirán determinar los puntos de mejora de la empresa y así realizar los cambios necesarios.

2.2. Finanzas

Cabe resaltar que los elementos del proceso administrativo, están acompañados por las finanzas, pues es aquí donde los resultados serán reflejados. En atención a esto es necesario definir este concepto. “Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos.” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3)

Al ser las finanzas la forma en que se administran los ingresos y los gastos, los elementos del proceso administrativo le serán de utilidad para definir, como administrar los bienes de las empresas. Es por esto que “las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan. Por lo tanto, el concepto ampliado de finanzas es el de una ciencia que, utilizando modelos matemáticos, brinda las herramientas para optimizar los recursos materiales de las empresas y de las personas.” (Farfán, 2014, pág. 15)

En este sentido el presupuesto se considera una herramienta idónea para realizar ejecutar el proceso administrativo, pues este integra desde la planeación hasta el control, además de las finanzas, es decir los ingresos y gastos de la empresa. Para aclarar la intervención de las finanzas en la ejecución del proceso administrativo, es necesario saber que las finanzas son “...una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y

aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados y presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas.” (Farfán, 2014, pág. 16)

En las finanzas “todo comienza con algunas personas u organizaciones que tienen más dinero del que actualmente desean gastar. Otras personas y organizaciones tienen menos dinero del que desean gastar, pero tienen oportunidades para generar dinero en efectivo en el futuro. Llamemos a los dos grupos proveedores y usuarios: los proveedores tienen hoy dinero extra y los usuarios tienen oportunidades para generarlo en el futuro.” (Brigham & Ehrhardt, 2018, pág. 4). Es en la administración de estos recursos donde se vuelve necesario conocer las finanzas, para tomar las mejores decisiones con relación a la administración del dinero.

“Las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. Se ocupa de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas, esto es el valor de sus acciones.” (Dumrauf, 2013, pág. 2). Como se menciona las finanzas representan la buena administración de los ingresos y gastos, son el inicio de una administración prospera. Las finanzas se definen como el conjunto de acciones que promueven de forma la toma de decisiones utilizando un análisis objetivo de la información brindada por las herramientas que la dirección ha implementado. Por lo tanto permitirán que a través del proceso administrativo se alcance el objetivo designado para la empresa.

2.3. Presupuesto

Con relación a la definición del presupuesto existen diversas interpretaciones del mismo, sin embargo, coinciden en que es una herramienta cuantitativa de control. Entre estas diversas definiciones se encuentra que el presupuesto es “la herramienta de planeación más importante en el momento de implementar una estrategia es el presupuesto, que es una expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia, y ayuda a la coordinación cuando esta es necesaria para la ejecución del plan.” (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 10)

El presupuesto se considera como una herramienta necesaria para la ejecución de las actividades de la empresa, un plan sin control está destinado al fracaso. Es por esto que el presupuesto brinda ese control, necesario para alcanzar el objetivo planteado. El presupuesto "...es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan." (Flores, 2015, pág. 25)

La ejecución de las actividades del plan debe medirse de forma numérica, es por esto que el presupuesto se expresa de esta forma. Esto le permitirá a la dirección obtener información numérica oportuna para la toma de decisiones. Cabe mencionar que "un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados — puede llamarse plan cuantificado—; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja." (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014, pág. 113)

Entonces se puede definir el presupuesto como una herramienta para la programación de ingresos y gastos de una empresa o entidad que realiza operaciones monetarias y no monetarias dirigidas a la obtención de un objetivo específico planteado al inicio de un período y que debe ejecutarse y finalizarse en el tiempo para el que fue diseñado el presupuesto.

2.3.1. Importancia del presupuesto

La importancia del presupuesto radica en que es una guía para la toma de decisiones, además de ser una herramienta de control y planificación. Como se indica, la importancia de la elaboración del presupuesto es que "...ayuda a controlar los riesgos de la operación del negocio, sirve como mecanismo para la revisión de políticas y

estrategias de trabajo, sirve para comprobar los logros de los resultados de los líderes que dirigen el negocio, proporciona eficiencia en las actividades realizadas por cada uno de los miembros de la organización.” (Carrillo, 2014)

El presupuesto brinda la oportunidad para realizar mejoras relevantes en las políticas de ejecución de gastos, también permite determinar la proyección de ingresos, “...constituye una técnica de mejora continua para la gestión empresarial, dado que integra los procesos de planeación estratégica y de presupuestación en un enfoque de actividades, lo que permite prever la cantidad de recursos a emplear en cada una de ellas, identificadas como las que añaden valor o no a la organización. En el trabajo se establecen los elementos teóricos asociados a la presupuestación basada en actividades y su efecto económico en la administración empresarial.” (Matamoras & Ultra, 2015, pág. 1). En conjunto con la integración del personal, el presupuesto ayuda a administrar los recursos económicos de la empresa, asignando un porcentaje o valor específico para cada gasto que la empresa debe cubrir como parte de sus obligaciones.

Además de lo mencionado, la importancia del presupuesto se encuentra en la planificación acertada de los ingresos y gastos de la empresa, pues esto permitirá que se cuente con los recursos necesarios para nuevas inversiones. El presupuesto tiene una “importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. En este orden de ideas, dicha información asume un rol fundamental para el control, pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera, la información hace un monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha.” (Colina & Cubillán, 2012, pág. 4)

De acuerdo con lo anterior definimos, que la importancia del presupuesto radica en su utilización como una herramienta administrativa para el control, planificación y corrección de procesos, así como evaluar las actividades que se desarrollan en la empresa y como estas le afectan financieramente.

2.3.2. Objetivos del presupuesto

El presupuesto tiene diversos objetivos o propósitos, todo dependerá del enfoque que la empresa le otorgue, a continuación se presentan algunos de objetivos que se pueden considerar de forma general para los presupuestos.

Uno de los objetivos del presupuesto es “determinar por anticipado, en términos cualitativos, el margen y asignación de los recursos de la organización, para un período específico.” (Cano, 2017, pág. 29), esto permitirá la evaluación continua de la ejecución presupuestaria, delimitar el periodo que se presupuesta es esencial para mantener el control sobre los ingresos y gastos de la empresa.

Los “presupuestos se encargan de cuantificar los egresos e ingresos que se tendrán que administrar para poder operacionalizar, ya en un campo de acción real, las opciones estratégicas previstas.” (Louffat, 2015, pág. 2). Cuantificar las operaciones de la empresa permitirá que la dirección tenga información oportuna referente a la eficacia y eficiencia de la utilización de los recursos de la empresa, esto también le brinda información sobre la capacidad de administración de los recursos de cada gerente de área.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, se determina que los objetivos del presupuesto principalmente son: 1. Controlar y planificar las operaciones de la empresa; 2. Aplicar las políticas necesarias para alcanzar los objetivos planteados; 3. Proporcionar información para la toma de decisiones; 4. Evaluar el cumplimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos.

Por lo que el presupuesto se considera una herramienta necesaria para el desempeño de las actividades de cualquier negocio, pues constituye una fuente de información confiable respecto de las operaciones de las empresas y brinda una guía para orientar las actividades a nuevos objetivos. También ayuda a la identificación de deficiencias y oportunidades.

2.3.3. Características del presupuesto

De acuerdo con el cuadro 2 presentado por Kopak, et al. en su publicación de 2012 *Prácticas Presupuestarias Aplicadas A Las Empresas Hoteleras De Brasil*, algunas de las características relacionadas a la finalidad son: “ayudar en la planificación de largo plazo, ayudar en la planificación de corto plazo, evaluar el desempeño, coordinar las operaciones, motivar a los empleado, comunicar los planes, control.” (Kopak, De Souza, Rockenbach, & João Lunkes, 2012, pág. 8)

Estas características coinciden con los objetivos del presupuesto, las cuales se encuentran orientadas a realizar de forma eficiente la administración de los recursos de las empresas. Esto reafirma la importancia de la realización, implementación y ejecución del presupuesto, como una herramienta esencial en la vida económica de las empresas.

Patiño Muñoz indica que a pesar de las diferencias que puedan existir en los diferentes tipos de presupuestos, estos cuentan con algunas características generales, la cuales son:

- “Su formulación, ejecución y evaluación, debe ser realizada bajo los principios de eficiencia, eficacia, planeación, transparencia, redistribución y coherencia macroeconómica.
- La gestión presupuestal tiene tres dimensiones que son: la técnica, la política y la administrativa.
- Los recursos públicos son limitados, por lo cual su distribución debe corresponder con las políticas fiscales, económicas y sociales del país.

- Constituye la extensión económica y financiera de las políticas públicas.” (Patiño Muñoz, 2017, pág. 15)

Entre las características del presupuesto también se debe considerar su temporalidad, el tipo de presupuesto, el periodo de revisión, la forma en la que será elaborado, quienes participaran en la elaboración, la información que servirá como base para realizar el presupuesto. Estas características dependerán de la empresa que este elaborando el presupuesto, sin embargo, cabe mencionarlo para que sean consideradas y se evalúen en el momento oportuno.

2.3.4. Tipos de presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo a la flexibilidad: rígidos, estáticos, fijos o asignados, flexibles o variables. Según el periodo que cubren: a corto o largo plazo. Según el campo de aplicación: de operación o económicos, financieros (tesorería y capital). Según el sector de la economía en el cual se utilizan: público, privado, tercer sector. A continuación se presentan las definiciones de estos tipos de presupuesto.

Según la flexibilidad: en la tabla 1, Presupuestos según la flexibilidad se podrá observar cuales son los tipos de presupuestos que se pueden elaborar de acuerdo a esta característica, cabe mencionar que dependerá de la empresa cual será el presupuesto que elija utilizar.

Tabla 1, Presupuestos según la flexibilidad

| Rígidos, estáticos, fijos o asignados | Flexibles o variables |
|--|--|
| Se refiere a aquellos presupuestos asignados a un nivel de actividad, una vez asignados los montos de gasto estos no pueden ser modificados, regularmente deja de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural, entre otros). Este tipo de | En contraposición a los presupuestos rígidos, estos se elaboran para diferentes niveles de actividad y son adaptables a las circunstancias de la empresa, a su entorno. Son dinámicos y adaptativos, sin embargo, representan un costo mayor en comparación a un |

presupuesto dio origen y era utilizado para el sector público.

presupuesto estático.

Fuente: elaboración propia con base en La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras de Rivadeneira, 2015.

Según el período que cubren: los presupuestos se pueden dividir en dos grandes grupos de acuerdo al período que cubren, en este caso serán de corto y de largo plazo, en la tabla 2, Presupuestos según el período que cubren se encuentran las definiciones de estos grupos.

Tabla 2, Presupuestos según el período que cubren

| A corto plazo | A largo plazo |
|--|--|
| <p>Regularmente cubren un año de operaciones de la empresa. Este tipo de presupuestos es utilizado con mayor frecuencia en las empresas ubicadas en países con economías inflacionarias, también es utilizado por empresas menor tamaño donde sus ingresos y gastos son muy variables.</p> | <p>Corresponde a las planificaciones mayores a un año, regularmente se utilizan para los Estados y empresas de gran tamaño, estas últimas realizan presupuestos a largo plazo para proyectar inversiones en mejoras. La proyección a largo plazo no implica que no se deba realizar una revisión de lo presupuestado cada cierto período o con los cambios del entorno, no implica que deba ser un presupuesto rígido.</p> |

Fuente: elaboración propia con base en Presupuesto empresarial: un enfoque práctico para el aula. Material de apoyo instruccional para estudiantes de las carreras de administración y contaduría pública de la UNELLEZ de Fagilde, 2009.

Según el campo de aplicación en la empresa: estos son aquellos presupuestos que se estructuran como una herramienta para el control de las operaciones vistas desde los rubros de balance o bien desde los rubros del estado de resultados. En la tabla 3,

Presupuestos según el campo de aplicación en la empresa, se describe una definición más específica de cada uno.

Tabla 3, Presupuestos según el campo de aplicación en la empresa

| De operación o económicos | Financieros |
|--|--|
| Se refiere a aquellos que tienen una proyección detallada de las actividades de la empresa, entre estos pueden encontrarse los presupuestos de ventas, de producción, compras, flujo de efectivo, entre otros. | Estos presupuestos incluyen rubros de balance como caja, bancos y capital, esto se conoce como presupuesto de tesorería y presupuesto de erogaciones capitalizables. |

Fuente: elaboración propia con base en Presupuesto empresarial: un enfoque práctico para el aula. Material de apoyo instruccional para estudiantes de las carreras de administración y contaduría pública de la UNELLEZ de Fagilde, 2009.

Según el sector en el cual se utilizan: de acuerdo a esta división pueden ser públicos, privados y del tercer sector, en la tabla 4, Presupuestos según el sector en el cual se utilizan, se establece de forma específica a que se refiere cada una de estas divisiones.

Tabla 4, Presupuestos según el sector en el cual se utilizan

| | | |
|-----------------|-----------------|----------------------|
| Públicos | Privados | Tercer sector |
|-----------------|-----------------|----------------------|

| | | |
|---|--|--|
| <p>Aquellos utilizados en el Estado y sus dependencias.</p> | <p>Utilizados en presas de capital privado, de personas individuales y particulares.</p> | <p>Los presupuestos utilizados por las instituciones sin ánimos de lucro, regularmente contienen ingresos por donación y los gastos operativos, adicional se realizan presupuestos por proyectos específicos a realizar.</p> |
|---|--|--|

Fuente: elaboración propia con base en Presupuesto empresarial: un enfoque práctico para el aula. Material de apoyo instruccional para estudiantes de las carreras de administración y contaduría pública de la UNELLEZ de Fagilde, 2009.

Como se muestra en las tablas anteriores, el presupuesto puede dividirse de diferentes formas, cabe mencionar que según su división una no excluye a la otra. Es decir, que un presupuesto puede ser; rígido, de largo plazo, de operaciones y público, todo a la vez. El tipo de presupuesto que se utilice será el que mejor se adapte a la empresa que lo esté realizando.

2.3.5. Ventajas y desventajas del presupuesto

A continuación se detallan algunas de las ventajas y desventajas del uso del presupuesto, algunas de estas dependerán del tipo de presupuesto que se utilice, sin embargo, se describen los aspectos generales a considerar.

2.3.5.1. Ventajas

Los presupuestos ofrecen una variedad de ventajas, a continuación algunas de ellas:

“Permite revisar las estrategias y hacer cambios oportunos para alcanzar los objetivos propuestos. Optimiza los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos, conociendo el costo de los mismos. Permite comparar las cifras presupuestadas con las

cifras reales como incentivo para actuar con mayor efectividad. Facilita la vigilancia del flujo de caja y las actividades de la empresa.” (Carrillo, 2014)

Como se plantea con anterioridad, el presupuesto aporta a la dirección la oportunidad de tomar decisiones de forma oportuna, debido a que puede ser evaluado de forma continua. Actuar con rapidez sobre las desviaciones que se tienen en la ejecución del presupuesto, puede ser la diferencia entre alcanzar o no el objetivo de la empresa.

“Los presupuestos forman una parte integral de los sistemas de control administrativo. Cuando los gerentes los aplican de una manera razonable, los presupuestos logran lo siguiente:

- a. Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.
- b. Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje.
- c. Motivan a los gerentes y a otros empleados.” (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 185)

Por supuesto que estas ventajas dejan de entregar resultados si el presupuesto no es utilizado de manera correcta y no se da seguimiento a la ejecución, por lo que también dependerá de la administración que estas ventajas sean aprovechadas.

2.3.5.2. Desventajas

El presupuesto también muestra desventajas, las cuales es necesario conocer para realizar un plan de acción que permita mitigar los problemas de estas puedan surgir.

- “Proyecciones hechas sobre bases históricas.
- Cuando son contratos negociados de desempeño, se generan comportamientos disfuncionales y eventualmente no éticos.
- Rigidez de la herramienta.

- Juegos y ocultamientos con manejos políticos negativos para obtener metas alcanzables (“gaming”).
- Rápida obsolescencia en contextos cambiantes y turbulentos.
- Falta de vinculación con la estrategia en numerosos casos.” (Palacios, 2015, pág. 95)

Las desventajas mencionadas están vinculadas con la mala planeación y ejecución el presupuesto. También con los valores del equipo de trabajo, tal como se menciona en el segundo punto de la lista anterior. Por supuesto que si la industria cambia rápidamente, el presupuesto tiene que ser flexible para que se adapte y sea funcional para la empresa. Cada desventaja que se menciona debe ser analizada para determinar la mejor forma de afrontarla.

“El proceso presupuestario tradicional presenta limitaciones en su aplicación que conlleva a la búsqueda de métodos más efectivos para presupuestar, dado que no puede identificar los insumos que se consumen, la carga de trabajo de entrada y los factores de coste, que son informaciones necesarias para elevar la eficacia en la gestión empresarial.” (Matamoros & Ultra, 2015, pág. 6). Presupuestar de formas poco apropiadas o sin considerar las necesidades de la empresa, limita el alcance de la herramienta. Utilizar una forma de presupuestar anticuada es desaprovechar los beneficios de esta herramienta, por lo que se debe mantener actualizado en las tendencias de los presupuestos.

Parafraseando a Rivadeneira las limitaciones del presupuesto son: “un programa de presupuestos se basa en estimaciones, debe ser continuamente actualizado a fin de que armonice con las situaciones de cambio que prevalecen en los negocios, la ejecución de un programa de presupuestos depende tanto de la dirección superior como de los diferentes ejecutivos responsables, el programa de presupuestos no ocupa el lugar de la dirección y de la administración.” (Rivadeneira, 2015, pág. 21 y 22)

Esta desventaja queda descartada cuando las empresas tienen experiencia en la ejecución del presupuesto, por lo que se puede descartar a medida que la empresa

afine la herramienta y la adapte a sus necesidades. Sin embargo, para una empresa primeriza en la utilización de presupuestos, esta será una desventaja de peso.

A continuación en la tabla 5, Ventajas y desventajas de los presupuestos, se listan las ventajas y desventajas de los presupuestos más comunes. Sin embargo esto no descarta que cada empresa pueda obtener más beneficios de los presupuestos, o que tenga más inconvenientes en la planeación y ejecución del presupuesto.

Tabla 5, Ventajas y desventajas de los presupuestos

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| 1. Aporta responsabilidad de las actividades a ejecutarse. | 1. La estimación de datos está sujeta a juicio y experiencia de quien lo elabora. |
| 2. Permite visualizar de forma clara la toma de decisiones. | 2. Es una herramienta poco flexible. |
| 3. Ayuda a replantear los objetivos si estos no están siendo alcanzados. | 3. Las metas planteadas en el presupuesto deben ser objetivas y alcanzables, o se prestará para manipulaciones. |
| 4. Incentiva el alcance de las metas y objetivos. | |
| 5. Constituye una herramienta de control de gastos. | 4. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto. |
| 6. Optimiza la utilización de recursos. | 5. Desvinculación de la estrategia de desarrollo y crecimiento planteada por la administración. |
| 7. Promueve la coordinación y la comunicación entre los colaboradores. | |
| 8. Constituye una herramienta que permite visualizar oportunidades de mejora. | |

Fuente: elaboración propia con base

2.3.6. Periodos Presupuestarios

“Un presupuesto comienza con un pronóstico de ventas, generalmente para un periodo de doce meses, usualmente abierto por trimestre, mes y semana. La producción, en caso de empresas industriales, las compras y las actividades de servicios requeridas para cumplir con ese estimado de ventas, son calculados de manera secuencial y dependiente de aquél, a la vez que los costos y gastos operativos son proyectados y apareados con las ventas para estimar la ganancia o pérdida de dicho periodo, generalmente anual.” (Palacios, 2015, pág. 35)

Como indica Palacios, los presupuestos generalmente se realizan para un período de un año calendario, sin embargo, dependerá de la empresa si desea realizar presupuestos por períodos más extensos. No es recomendable para empresas que no cuentan con experiencia en la planeación, implementación y ejecución del presupuesto, realizarlo por periodos mayores al mencionado.

“El periodo cubierto por los presupuestos debe ser lo suficientemente largo para permitir una planeación efectiva. Esto significa que no debe cubrir un periodo muy extenso en el que los planes del negocio se vean interferidos por factores tales como cambios en las condiciones económicas, nuevos productos, variación en los costos y cambios en los gustos del consumidor. Tampoco deben considerarse periodos demasiado cortos ya que se corre el riesgo de dejar fuera sucesos importantes que se presentan después del periodo cubierto por el presupuesto.” (Rivadeneira, 2015, pág. 11)

Aun cuando los presupuestos se realicen para un año, es necesario realizar revisiones periódicas para evaluar que se estén cumpliendo con los objetivos planteados y que no se desvíe la ejecución. También, es necesaria esta evaluación periódica, para realizar las correcciones necesarias, y con esto garantizar que los objetivos sean alcanzados.

Los presupuestos son "...elaborados para un período de un año, con revisiones trimestrales y en la mayoría de los casos en base mensual o trimestral." (Kopak, De Souza, Rockenbach, & João Lunkes, 2012, pág. 5)

De acuerdo a lo anterior los presupuestos se realizan por el periodo de un año que coincide normalmente con el periodo fiscal de cada país, cabe mencionar que los presupuestos también pueden realizarse por periodos más largos, lo recomendable para las empresas que inician a implementar un presupuestos es de un año con revisiones cada dos o tres meses para verificar que la ejecución se está realizando de forma correcta y corregir las direcciones, si fuera necesario.

2.3.7. Responsables de preparar el presupuesto

En la definición de los responsables de preparar el presupuesto varía de acuerdo a cada autor, a continuación se plantean algunas de las ideas que comparten algunos autores.

"Contabilidad de costos. Este departamento, con frecuencia, es responsable de preparar los presupuestos de operación de la empresa y de supervisar el desempeño de los departamentos y divisiones de la empresa." (Farfán, 2014, pág. 29)

Con regularidad es el departamento de contabilidad el encargado de elaborar el presupuesto. Sin embargo, es la dirección quien gira instrucciones, pues es quién tomo decisiones. Además se debe considerar que en la elaboración también deben participar las demás áreas de la empresa, esto dependerá del tamaño de la empresa.

"Si bien el tamaño de la organización tiene una gran influencia en el número de personas involucradas en el proceso de preparación del presupuesto de una empresa, se considera que una de las ventajas de su aplicación es que constituye un medio para que todo el equipo de la administración participe en el planeamiento cuidadoso de sus actividades durante el periodo presupuestario. En una firma con un equipo de administración reducido ésta técnica posiblemente se utilizará en forma limitada. En una

organización de tamaño regular, el programa y los objetivos del presupuesto se llevarán adelante con el siguiente personal: el ejecutivo de ventas, el ejecutivo de planta, el supervisor de mantenimiento, el supervisor de materiales, el ejecutivo de compras y el ejecutivo de finanzas o el director de presupuestos.” (Rivadeneira, 2015, pág. 16)

Es necesario que cada área de la empresa aporte su experiencia y conocimiento para elaborar el presupuesto, esto permitirá que las premisas que se utilicen para realizarlo sean suficientemente acertadas, para que las correcciones que se deban realizar en cada evaluación sean mínimas. Además, la colaboración de las áreas enriquecerá la información, y disminuirá las desviaciones que puedan surgir en la ejecución presupuestaria.

2.3.8. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas “...forma parte indispensable del presupuesto operativo general de la empresa, por lo que debe recopilar información clara y precisa para la planificación estratégica. Todo presupuesto de ventas debe reunir una serie de características fundamentales:

- Incluye una relación de todos los productos o servicios que comercializa la empresa. Es la base sobre la cual se asientan las decisiones financieras de la empresa.
- Sirve de guía sobre los objetivos de ventas para la compañía.
- Las ventas estimadas deben estar valoradas atendiendo a la cantidad, esto es, número de unidades, y su valor económico.
- De ser flexible y elástico.” (Lopez, 2018)

Este presupuesto se encarga de enmarcar las metas de ventas de la organización, es decir cuáles serán sus ingresos. Aquí se deben analizar las líneas de productos, determinar cuál es el producto que genera más ingresos y cual o cuales son descartables.

“Si el presupuesto es el resultado de estrategias, estas se diseñan de acuerdo con las metas y el diagnóstico de la entidad. Es lógico que debamos iniciar con dicho presupuesto, además de que su elaboración se realiza en un comité presupuestal que no espera que se termine una cédula para comenzar la otra, sino que estas son elaboradas por un equipo y un mismo tiempo... El departamento de ventas es el que conoce y sabe qué necesita para alcanzar sus metas.” (Pacheco, 2015, pág. 51)

La participación del departamento de ventas en la elaboración del presupuesto de ventas es esencial, cada área que ejecuta el presupuesto es quien conoce y tiene la experiencia para pronosticar el crecimiento o disminución del presupuesto. Es aquí donde radica la importancia de la participación de todos los departamentos en la elaboración del presupuesto.

“El presupuesto de ventas se considera como la base del presupuesto maestro, por lo cual, debe de estar determinado sobre supuestos lógicos y confiables. La información que se determine en el presupuesto de ventas, -una vez autorizado por la alta dirección de la empresa-, será considerada para la elaboración del presupuesto de producción.

Primero se determina el volumen de ventas, el cual denominaremos presupuesto de ventas, normalmente se debe formular para cada producto que maneje la empresa.

1. La cantidad de ventas estimada, se determina a través del pronóstico de ventas, una vez que se realice un análisis de la posible demanda futura del mercado.
2. El precio de venta unitario esperado. Esta información es establecida en base al costo estimado y frecuentemente por regiones.” (Tamer & Guerra, 2020, pág. 20)

De lo anterior se puede determinar que el presupuesto de ventas es la proyección de los ingresos por la venta de productos que realizará la empresa. De este dependen las otras áreas del presupuesto, tales como los costos y parte de los gastos. Para realizar este presupuesto es necesario considerar algunas características y cualidades que se

deben evaluar, como la cantidad de unidades a vender, el crecimiento esperado, y aspectos de la industria que pueden afectar a la venta. Es por esto que el departamento de ventas debe participar en la elaboración, para que brinde la información referente al crecimiento regular que maneja en los diferentes productos que la empresa tiene a la venta.

2.3.9. Presupuesto de gastos de operación

Para proyectar los gastos necesarios para la operación de la empresa “se utiliza generalmente presupuesto de ventas, ya que de éste, se estima un porcentaje para cubrir los gastos de venta y de administración. Con el presupuesto de gastos de administración y ventas se concluye el presupuesto de operación.” (Tamer & Guerra, 2020, pág. 22)

El presupuesto se inicia con las ventas, pero también se debe considerar que estas deben cubrir, además del costo, los gastos administrativos y de ventas que se necesite realizar para alcanzar la meta de ventas planteada. Esto con la finalidad que al término del ejercicio la empresa obtenga utilidad.

“El presupuesto de gastos es el cálculo que ayuda a las empresas a realizar un seguimiento de las compras y a delimitar los costos operativos a la cantidad más baja posible. El presupuesto es una actividad esencial del negocio, que implica estimar los ingresos y los gastos en un período de tiempo determinado.” (Sy Corvo). Es proyectar los egresos que se relacionan a la operación de la empresa, estos están íntimamente ligados a las ventas. Son los egresos que representan las actividades de la empresa.

Los presupuestos de ventas y gastos van en direcciones contrarias, pues con regularmente se busca que los gastos de operación disminuyan, mientras que en el presupuesto de ventas se busca el crecimiento continuo de la venta. Sin embargo, no se excluyen entre ellos, pues presupuestar permite que se realice la venta con eficacia y eficiencia, en consecuencia los gastos de operación disminuirán.

2.4. Industria textil

“La industria textil es aquella área de la economía que se encuentra abocada a la producción de telas, fibras, hilos y asimismo incluye a los productos derivados de éstos. Cabe destacarse que la producción de la industria textil es ampliamente consumida y por caso todos los productos que de ella provienen son vendidos en importantes cantidades en todo el mundo. Además, por tal situación es una de las industrias que más trabajadores emplea, tanto en la producción directa de los productos como en los comercios afines.” (Ucha, 2013)

“Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. En las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.” (Industria Textil, 2020)

Por lo anterior podemos definir que dentro de la industria textil se debe incluir las empresas que fabrican ropa, y que son por mucho un rubro importante de la producción nacional, también se puede expresar que es una fuente de empleo importante para Guatemala, y que son necesarias para el sostenimiento y la estabilidad de la economía.

“El sector de vestuario y textil generó divisas por más de US\$1 mil 800 millones en 2018, una cifra inédita en 14 años desde que el mercado está abierto con el TLC con Estados Unidos. Este año, la meta es alcanzar los US\$2 mil millones.” (Gamarro, 2019)

El sector textil se encuentra en crecimiento es por esto que se vuelve necesario que las empresas implementen herramientas que le permitan hacer más eficaz y eficiente su producción, y que les permitan obtener mejor rendimiento sobre su capital.

Conocer los conceptos anteriores será de utilidad para la apreciación precisa de los términos utilizados en los siguientes capítulos de este documento. Con base a los conceptos anteriores, se propuso utilizar un presupuesto con características de flexibilidad y de corto plazo, pues estas son las que mejor se adaptan a la situación

actual de la empresa. Además, se debe prestar especial atención a las ventajas y desventajas del presupuesto. Para la empresa que tratamos la elaboración del presupuesto será ventajosa y le permitirá ejercer control sobre sus operaciones. Al no contar con un presupuesto se ha visto afectada con la disminución de sus utilidades y fugas de capital. Es su oportunidad para explotar al máximo los beneficios que el presupuesto puede brindar.

METODOLOGÍA

A continuación se presenta la información detallada que describe el problema al que se desea dar solución. Por tal razón este capítulo comprende: la definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, diseño utilizado, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico de la investigación, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados. Estos elementos son necesarios para delimitar y contextual el trabajo realizado.

También se describe el procedimiento utilizado para realizar el presupuesto para los años 2021 y 2022. Esto permitirá la correcta comprensión del capítulo que continua denominado análisis y discusión de resultados.

3.1. Definición del problema

Cuando una empresa no cuenta con un presupuesto puede perder el rumbo de sus actividades, se arriesga a no cumplir con sus objetivos, por lo que un presupuesto es necesario, tanto en una empresa que se dedica a prestar servicios como para una empresa que se dedica a producir bienes. Para la empresa Elite, S. A. no contar con un presupuesto ha repercutido en la pérdida del control de sus operaciones. La dirección desconoce si es posible obtener utilidades más altas a las que actualmente obtiene.

Los presupuestos son de suma importancia, pues ayudan a dirigir las operaciones de la empresa. Son una herramienta de administración y control, por lo que un diseño de presupuesto es esencial para cualquier empresa. Cabe recordar que los presupuestos, tanto como la industria textil, tienen una larga historia en las finanzas mundiales. Los presupuestos han sido y siguen siendo parte fundamental del desarrollo económico de los países.

Debido a lo anterior, una empresa que se dedica a fabricar ropa no es la excepción para tener su propio presupuesto. Elite, S. A. aun cuando no lo tenga estipulado por escrito cuenta con políticas que rigen los ingresos y gastos lo cual es fundamental para el buen funcionamiento, sin embargo, es ideal que se establezca el presupuesto para

que se puedan realizar mediciones de las operaciones lo cual no es posible si no se establecen claramente los lineamientos.

A continuación, se apreciarán los elementos a los que se busca dar respuesta:

3.2. Especificación del problema

¿Cuál es el modelo de presupuesto de ingresos y gastos de mayor beneficio para una empresa que se dedica a la fabricación de ropa?

3.2.1. Subtemas

1. ¿Cómo puede influir un presupuesto en la información de las operaciones de la empresa para la toma de decisiones?
2. ¿Cuán factible es el aumento de la rentabilidad al utilizar un presupuesto de ingresos y gastos?
3. ¿Cuál es el mejor diseño de presupuestos funcional para los siguientes dos años de una empresa que fabrica ropa?

3.2.2. Punto de vista

El punto de vista desde el que se analizará esta problemática es financiero.

3.3. Delimitación del problema

Para tener un enfoque claro y lograr los objetivos planteados con anterioridad es necesario delimitar el problema por lo que a continuación encontrará el enfoque, la unidad de análisis, el ámbito geográfico y el periodo histórico en el que se desarrollara la investigación.

3.3.1. Unidad de análisis

Una empresa dedicada a la fabricación de ropa.

3.3.2. Período histórico

Se realizó un presupuesto de ingresos y gastos para los años 2021 y 2022, con base en la información de los años terminados 2017, 2018 y 2019.

Se excluye el año 2020, por ser un año atípico de operaciones, adicionalmente, a la fecha de este documento no se cuenta con información financiera relacionada a este período.

3.3.3. Ámbito geográfico

La unidad de análisis se encuentra ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

3.4. Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación.

3.4.1. Objetivo general

Estructurar un modelo de presupuesto de mayor beneficio para una empresa que se dedica a fabricar ropa.

3.4.2. Objetivos específicos

1. Definir una guía para obtener información oportuna de las operaciones que se realizan en la empresa con el propósito de mejorar la toma de decisiones.
2. Establecer la factibilidad del aumento de la rentabilidad al utilizar un presupuesto de ingresos y gastos.
3. Formular un diseño de presupuesto funcional para los siguientes dos años de funcionamiento de la fábrica.

3.5. Diseño de la investigación

De acuerdo al alcance de la investigación se realizó un diseño de presupuesto de ingresos y gastos para una empresa dedicada a la fabricación ropa con base en las operaciones de los años 2017, 2018 y 2019, por lo anterior esta investigación es de tipo no experimental cuantitativa-transeccional-correlacional.

3.5.1. Enfoque

Esta investigación se considera de enfoque cuantitativo debido a que se analizan, recopilan y se entrega como resultado cifras y datos numéricos.

3.5.2. Alcance

La investigación tiene un alcance correlacional debido a que busca conocer los beneficios de la aplicación de un diseño de presupuesto de ingresos y gastos para una empresa dedicada a la fabricación ropa, también busca indicar la factibilidad del aumento de la rentabilidad al utilizar un presupuesto de ingresos y gastos.

3.5.3. Diseño de la investigación

Es de carácter no experimental-transeccional puesto que únicamente se observaron los resultados de los años anteriores sin interferir, se desarrollaron de forma natura. Se considera transeccional o transversal debido a que se analizaron datos de los años 2017, 2018 y 2019 como momentos únicos.

3.6. Universo

De acuerdo con el directorio de Vestex existen 164 empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir en la República de Guatemala.

3.7. Tamaño de la muestra

Del total de las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir se consideró una empresa dedicada a la fabricación de ropa (prendas de vestir) para realizar diseño de presupuesto de ingresos y gastos.

3.8. Instrumentos de medición

En la investigación referente al diseño de un presupuesto de ingresos y gastos para una empresa dedicada a la fabricación de ropa se utilizaron diferentes instrumentos de medición los cuales se detallan a continuación:

3.8.1. Revisión de documentos

Se revisaron los Estados Financieros brindados por la administración de los años 2017, 2018 y 2019, realizados de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, y en la aplicación de la Ley del Actualización Tributaria decreto 10-2012. También se revisaron las políticas con las que cuenta la empresa, que son aplicables a las ventas y la administración de los gastos. Además, se tuvo a la vista el organigrama general.

Adicionalmente, se realizó la lectura de las leyes aplicables a la empresa para aplicar los beneficios fiscales que la ley le ofrece tales como decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado, y la antes mencionada decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.

3.8.2. Análisis de contenido cuantitativo de documentos

Para el análisis cuantitativo de los Estados Financieros se revisaron las variaciones de las ventas y gastos en comparación con el año anterior y se revisaron los cálculos de los impuestos aplicables así como el impacto que estos tienen en los gastos de la empresa. Con relación a las políticas de ventas y compras se analizó si es efectiva la utilización de las mismas o deben ser modificadas.

3.8.3. Observación

Se utilizó la observación para el análisis de los datos recolectados, para determinar las conclusiones de los resultados obtenidos en la aplicación de los cálculos matemáticos. En el análisis de los Estados de Resultados de los años 2017, 2018 y 2019, pues se realizó un análisis de las cifras que se consignaron para los años mencionados.

Se tuvo a la vista el organigrama para determinar si era necesaria la creación de centros de costos y la amplitud que este tendría. La observación del organigrama se utilizó para la elaboración de los centros de costos.

3.9. Resumen del procedimiento utilizado

En la elaboración del diseño de presupuesto de ingresos y gastos para una empresa dedicada a la fabricación ropa se realizaron entrevistas al Gerente General, Contador General, al Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y al Gerente de Ventas para determinar cuáles son sus objetivos a corto plazo, sus metas a alcanzar y el crecimiento esperado, también para determinar si existen políticas que se apliquen en la práctica que no se encuentre por escrito.

Para el análisis de los estados financieros se verificó que la nomenclatura no variara en relación con el año anterior, se determinó cuáles serían los centros de costos a utilizar, y los porcentajes de crecimiento a aplicar en el rubro de ingresos, también se determinaron los gastos en los cuales se pudo obtener ahorro de conformidad con las políticas establecidas.

A continuación, se detalla el procedimiento utilizado:

3.9.1. Recolección de datos

Se solicitó a la administración: los Estados Financieros de los periodos 2017, 2018 y 2019, especialmente el Estado del Resultado, las políticas aplicables a los ingresos y gastos, el organigrama de la empresa. Además se consultaron libros, revistas, leyes, artículos y el internet como herramienta de información, relacionados a la actividad de la empresa y los presupuestos aplicables. Adicional a la información anterior se solicitó información referente a las diferentes cuentas del Estado de Resultados, que se consideraron necesarias para determinar la necesidad de reducir los gastos.

Se realizaron entrevistas al Gerente General, Contador General, Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas con la finalidad de establecer las metas

establecidas y la coordinación de las áreas, y también para determinar la existencia de políticas que no se encuentren plenamente descritas pero si implícitas en la operación.

3.9.2. Análisis de estados financieros

Para el análisis del Estado del Resultado, se realizó un comparativo de las cifras en sus variaciones con el año anterior, y se determinaron los porcentajes de variación. Se analizó cuáles son los factores que influyen en estas variaciones de acuerdo a la información solicitada para cada rubro que se consideró necesario. Se utilizó el organigrama para determinar cuáles son los centros de costos necesarios para la empresa y que se acoplaran a la información del Estado del Resultado.

3.9.3. Revisión de políticas

Se realizó la lectura de las políticas aplicables a las cuentas de ingresos y gastos con la finalidad de determinar si estas necesitan ser modificadas o bien si se están aplicando de la forma adecuada. Cabe mencionar que esta información al no estar bien definida por la dirección de la empresa se debieron aplicar mayormente las observaciones obtenidas de las entrevistas con las gerencias.

3.9.4. Interpretación de los resultados

Luego de obtener la información con la revisión de políticas y el análisis del Estado del Resultado se procedió a realizar determinar los porcentajes de crecimiento esperado en las ventas y los porcentajes de disminución en gastos, para luego aplicarlos al diseño de presupuesto para los años 2021-2022.

3.9.5. Elaboración del diseño del presupuesto

De conformidad con el análisis del Estado del Resultado, de las políticas, las observaciones de la entrevistas y aplicando los porcentajes determinados con anterioridad, se procedió a realizar la nomenclatura de centros de costos y a elaborar el diseño del presupuesto de ingresos y gastos, cabe mencionar que se excluyeron los costos debido a que la empresa cuenta con fichas técnicas para la producción y estos

están íntimamente relacionados con la venta por lo que su variación será igual al incremento en ventas.

3.9.6. Análisis de la rentabilidad

Con la determinación del presupuesto se procedió a interpretar la rentabilidad que obtiene la empresa aplicando el presupuesto planteado, y con esto realizar las recomendaciones necesarias a la dirección.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados del diseño de un presupuesto para una empresa dedicada a la fabricación de ropa ubicada en Guatemala. También, se exponen algunos aspectos relevantes de la empresa, que tienen relevancia en los criterios tomados para la elaboración de los presupuestos para los años 2021 y 2022. Algunos de estos aspectos relacionados son: la descripción, ingresos, gastos, leyes aplicables, filosofía empresarial, entre otros.

4.1. Situación actual de la empresa

Históricamente la industria textil ha formado parte importante de la economía guatemalteca. Sin embargo, no está de más recordar la importancia de que esta industria prospere. Elite, S. A. es una empresa con una trayectoria de 20 años en la industria brindando a la población guatemalteca y extranjera productos de calidad.

El objetivo general de Elite en la actualidad es: mantener presencia en el mercado empresarial, mediante la implementación de estrategias que garanticen su competitividad para los años 2021-2022.

Su misión: fabricamos prendas de vestir con los más altos estándares de calidad, la puntualidad y el compromiso nos caracterizan garantizando la satisfacción total de nuestros clientes.

Su visión: ser la marca de vestir preferida de los centroamericanos, con diseños modernos, de calidad y personalizados.

Entre los valores que más destacan de Elite se pueden mencionar:

Honestidad: nuestra conducta hacia los clientes, proveedores y compañeros de trabajo es congruente con nuestras creencias, nos comportamos rectamente y en estricto apego a la verdad.

Lealtad: somos fieles a nuestra empresa y a nuestros clientes, mantenemos la confidencialidad dentro y fuera de la empresa.

Trabajo en equipo: todos somos Elite, nuestro trabajo colectivo y colaborativo es mayor que la suma de nuestros esfuerzos individuales.

Comunicación: se promueve un ambiente que favorece el flujo de la información en todos los niveles y en todas las direcciones, somos abiertos y accesibles.

Puntualidad: somos disciplinados, entregamos todos nuestros trabajos en tiempo.

Respeto: todos tienen derecho a opinar, creamos un ambiente de comunicación abierta y diversidad de ideas.

Como es evidente en la misión, visión y valores, y con más énfasis en su objetivo, la empresa está enfocada en entregar bienes de calidad, de expandir su mercado y de crecer tanto en el territorio guatemalteco como en el extranjero, especialmente en Centro América. De acuerdo con su objetivo general la empresa espera mantener su competitividad en el mercado, sin embargo, después de 20 años en el mercado aún no utiliza un presupuesto, por lo que sus operaciones aún tienen oportunidades innumerables de mejora. El crecimiento esperado por la dirección se obtendrá a través del ordenamiento de sus operaciones implementando estrategias y herramientas que les permitan una visualización más amplia del desempeño de la empresa.

4.1.1. Descripción de la empresa

Elite, S. A. es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir, su enfoque principal es la elaboración de uniformes para empresas y colegios. También elabora prendas para eventos especiales, y adicionalmente presta servicios relacionados a esta misma actividad económica.

Fundada en 1999 su giro inicial fue el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, pero al ver la oportunidad de incursionar en el mundo de la fabricación de prendas de vestir y debido a que contaban con los recursos para realizar la inversión, no dudaron en dar inicio al proyecto. El 1 de abril de 2003 nace Elite, S. A. enfocada en la fabricación de prendas de vestir de calidad, especialmente para el área empresarial y uniformes de colegios, sin embargo, también cuenta con una línea de ropa deportiva exclusiva pensada en la comodidad del deportista. Actualmente cuenta con una sucursal ubicada en la zona 9 de la ciudad capital donde vende sus productos al público en general, y una fábrica ubicada en la zona 12.

4.1.2. Fuentes de ingresos de la empresa

La empresa tiene la capacidad para elaborar diversas prendas de vestir y servicios relacionados a la elaboración de las mismas. Sin embargo, su enfoque se encuentra en los siguientes productos y servicios:

1. Línea de ropa escolar (uniformes),
2. Línea de ropa empresarial (uniformes),
3. Línea de ropa deportiva,
4. Servicio de sublimación,
5. Servicio de serigrafía,
6. Venta de papel para sublimación,
7. Venta de tintas para serigrafía.

4.1.3. Gastos relacionados a la elaboración de ropa

Como toda empresa se deben considerar los gastos en servicios básicos, tales como el agua, energía eléctrica, teléfono, internet, seguridad, y aquellos que están relacionados a los tramite administrativos como: papelería y útiles, sueldos y salarios administrativos, las provisiones de las prestaciones laborales, los gastos por atención a los clientes y al personal, viáticos, honorarios por trámites administrativos, entre otros. Se consideró una amplia gama de gastos, sin dejar de lado que la empresa podrá ampliar este listado según le sea conveniente.

4.1.4. Leyes aplicables a la industria textil en Guatemala

Para el desarrollo de las actividades de la empresa, esta debe apegarse a las leyes que le aplican a la industria textil en Guatemala. La Dirección de Elite considera que cumplir con sus obligaciones tributarias es de suma importancia, pues de esta forma retorna parte del beneficio de sus ventas a la comunidad. Considera que es su forma de contribuir con el desarrollo de la sociedad guatemalteca. A continuación se presentan las leyes que rigen el registro de los gastos, así como la contribución que debe realizar a las arcas del Estado:

- a. Ley de actualización tributaria decreto 10-2012. (LAT)
- b. Ley del impuesto al valor agregado decreto 27-92. (IVA)
- c. Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila decreto 29-89.
- d. Ley del impuesto de solidaridad decreto 73-2008. (ISO)

De acuerdo con el Registro Tributario Unificado (RTU) de la empresa sus obligaciones son:

- a. La declaración y pago mensual de IVA, en el régimen general.
- b. Se encuentra inscrita en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, con tasa impositiva del 25% sobre la renta imponible, bajo el método de lo devengado.
- c. Con relación a las obligaciones de retenciones a terceros también debe presentar, retenciones efectuadas sobre actividades lucrativas residentes y no residen, entre estas se encuentran las retenciones sobre actividades lucrativas, sobre facturas especiales, sobre rentas de capital y rentas de trabajo.
- d. Impuesto de solidaridad aplicado al ISR.
- e. Del decreto 29-89 únicamente quedan las obligaciones formales pues ya han transcurrido 10 años desde la resolución por lo que ya no se encuentra exenta del pago de ISR. Con relación a los beneficios de IVA, la empresa no aprovecha este, debido a que el IVA por las importaciones es acreditado pues la mayor parte de sus ingresos son de ventas locales.

4.1.5. Filosofía empresarial

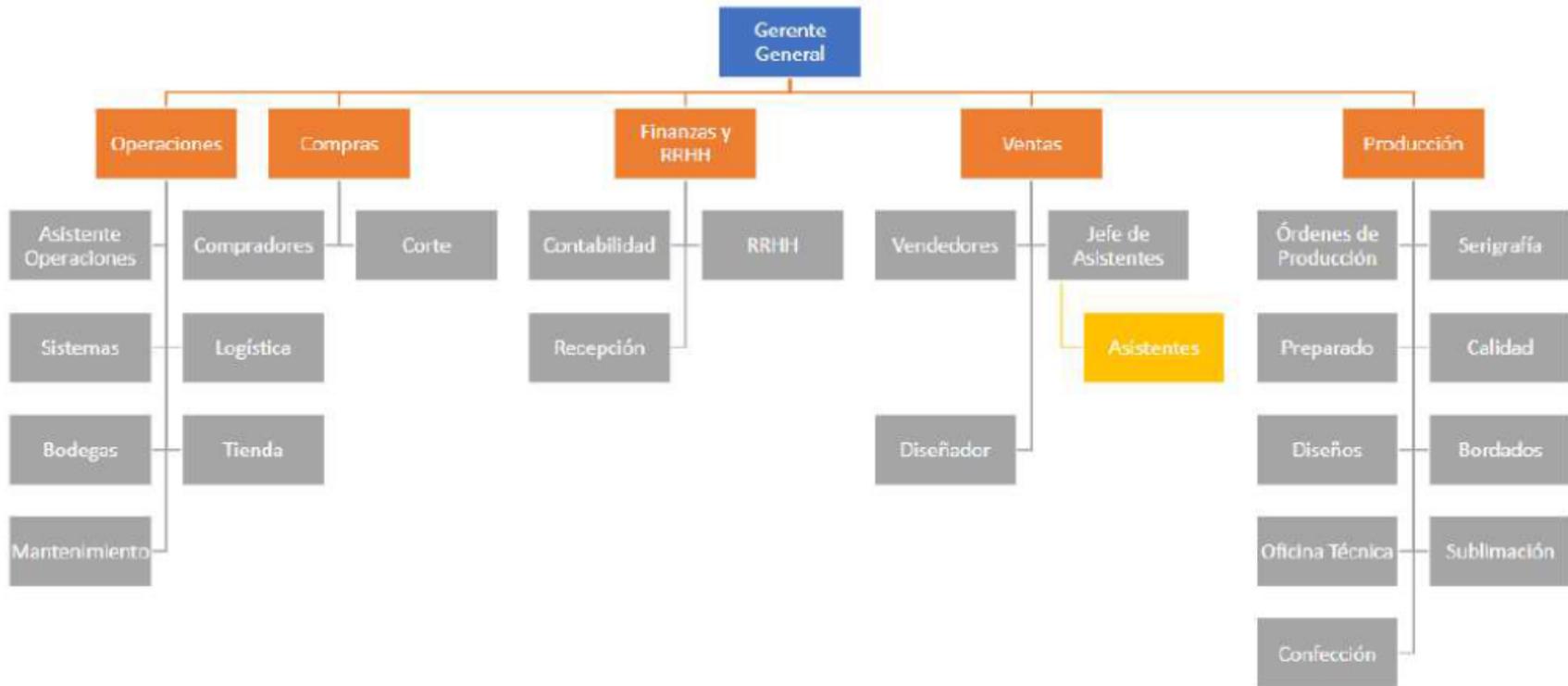
Elite presenta como objetivo a corto plazo mantener presencia en el mercado empresarial, mediante la implementación de estrategias que garanticen su competitividad para los años 2021-2022.

Cuenta con una filosofía empresarial basada en el trabajo eficiente y eficaz, ejecutando las actividades con positivismo, honestidad y cumplimiento del marco legal guatemalteco, con la finalidad de entregar productos de calidad y brindar un servicio personalizado a los clientes. Cree firmemente en la capacidad de cada uno de sus colaboradores, confía en el personal que ejecuta cada operación, considerando que podrán cumplir con el trabajo asignado.

4.1.6. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa:

Figura 4, Organigrama



Fuente: elaborado por Gerente de Operaciones de Elite, S. A. (2018)

4.2. Estrategias de análisis

Para que la empresa alcance su objetivo general (mantener presencia en el mercado empresarial), para lograr este objetivo se propone un modelo de presupuesto que brinda un mayor beneficio financiero para la empresa, para esto se consideraron las políticas de la empresa, sus objetivos financieros, la estructura organizacional, entre otros aspectos relevantes que aportan a la estructura del presupuesto.

Con este presupuesto la dirección obtendrá una guía para obtener información oportuna de las operaciones que se realizan en la empresa con el propósito de mejorar la toma de decisiones.

4.2.1. Definición de los presupuestos

Para la definición del presupuesto se entrevistaron al Gerente General, Contador General, al Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y al Gerente de Ventas. De estas entrevistas se logró determinar que la empresa no cuenta con políticas de reducción de gastos, no existen reportes que reflejen la cantidad de recursos monetarios que utiliza cada departamento, las gerencias no reciben retroalimentación referente a los resultados del ejercicio, el área de ventas no tiene una meta de ventas a cumplir, tampoco cuenta con una meta de clientes nuevos. Estas son algunas de las deficiencias que se logró notar en las entrevistas. Únicamente el área de producción quien también tiene control sobre los costos realiza reportes por lo que la Gerencia General considera que no es necesario realizar modificaciones a los costos.

Con la implementación del presupuesto se espera un crecimiento en ventas de 9%. Este porcentaje es razonable, considerando que las ventas locales tiene un promedio de crecimiento del 5%. Las ventas al exterior han tenido una variación errática, sin embargo, entre la disminución de 2017-2018 y el aumento 2018-2019, es factible que para el año 2021 exista un incremento del 3%. Para las ventas de parqueo, se tomó una posición conservadora debido a que es una línea de negocios nueva. El crecimiento 2018-2019 fue elevado, pero se espera que para 2021 entre en una etapa normal de crecimiento, por lo que estima un 1% de crecimiento.

Se espera una disminución en gastos de operación de 2 puntos porcentuales para 2021 con relación a los gastos del año 2019 y, 2 puntos porcentuales para el 2022 con relación a los gastos presupuestados para el año 2021. Logrando los porcentajes anteriores, aumentará la ganancia después de impuestos 1.21 puntos porcentuales con relación al promedio del 2017, 2018 y 2019 para el 2021. También, tendrá un aumento de 1.41 puntos porcentuales para el 2022 con relación a la ganancia de 2021.

Existen gastos de 2017, 2018 y 2019 en los que la empresa estaba incurriendo que se terminaron de liquidar en 2019 por lo que no trascienden a 2021. Para 2022, y con la ejecución del presupuesto de 2021, se espera que las actividades de la empresa entren en una etapa normal de gastos por lo que las variaciones con relación al periodo anterior se mantendrán en disminución.

4.2.2. Tipo de presupuesto

Derivado de lo anterior, se decidió diseñar un presupuesto para 2021 y 2022 (de corto plazo), con flexibilidad de acuerdo con la Gerencia no aceptará más variación que un +/- 1% de la ejecución presupuestaria, este porcentaje se consideró de esta forma debido a que el incremento en ventas y la disminución en gastos en bastante baja, la ejecución del presupuesto no debe tener demasiada variación, por lo anterior se considera que este presupuesto será flexible.

El presupuesto es de operaciones, el mismo únicamente se realizó para las ventas, los gastos de operación y los gastos financieros, pues la Gerencia General es hermética con la información referente a los costos, además que esta área se encuentra bien controlada. Los costos representan aproximadamente un 60% con relación a las ventas.

4.2.3. Objetivos del presupuesto

El modelo de presupuesto de ingresos y gastos de mayor beneficio para la empresa es aquel que permita el incremento en ventas y la disminución en gastos, para el caso de la empresa se consideró como objetivo del presupuesto que se deberán realizar los cambios determinados en las entrevistas, además que con la implementación del

presupuesto las gerencias deberán entregar más información a la dirección para que la toma de decisiones sea efectiva. Por lo anterior se estableció que el presupuesto a corto plazo de mayor beneficio para la empresa es el presupuesto de ventas con un incremento anual del 9% distribuido en los entre los rubros de ventas y un presupuesto de gastos con una disminución anual de 2 puntos porcentuales con relación al año anterior.

Entre los objetivos del presupuesto además de los financieros se encuentra el ordenamiento de las actividades, esto se obtuvo estableciendo nuevas políticas y también realizando la distribución de los gastos en los distintos departamentos haciéndolos responsables por cada rubro de gastos de la empresa, lo anterior con la finalidad de que los resultados presentados sean más que un número, se conviertan en actitudes y responsabilidades para cada área.

El presupuesto influirá positivamente en la sostenibilidad de la empresa, pues con las metas planteadas por la dirección, se espera que para el 2023 y los años posteriores el crecimiento en ventas continúe. La dirección considera que a mediano plazo la empresa inicie exportaciones a Estados Unidos de Norte América, por lo que el cumplimiento de los presupuestos propuestos para 2021 y 2022, determinará la posibilidad de iniciar nuevas oportunidades de negocios.

Por lo anterior, se tomó la decisión que para los años 2021 y 2022 se deben disminuir los gastos, pues del total de ventas estos representaban 34.55%, 38.55% y 32.22% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente. El aumento en los resultados después de impuestos se utilizará, de acuerdo a la dirección, en reinversión ampliando áreas de trabajo, actualizando la maquinaria y equipo e incursionando en nuevas líneas de negocio.

4.2.4. Beneficios de la utilización del presupuesto

Entre los beneficios que se espera obtener de la utilización del presupuesto están: 1. aumento en la rentabilidad de la empresa; 2. control sobre las operaciones relacionadas

a los gastos de la empresa; 3. fomentar el sentido de responsabilidad en los colaboradores sobre los gastos de la empresa; 4. obtener recursos para realizar nuevas inversiones.

Los beneficios para la empresa derivados de la utilización del presupuesto son innumerables, siempre que las gerencias se rijan al cumplimiento de este y la gerencia general tome las decisiones adecuadas con relación a los rendimientos obtenidos.

Otras formas en las que el presupuesto puede influir en las operaciones de la empresa son: utilizar los recursos en capacitaciones del personal, fomentar la convivencia entre los empleados, esto aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores y por lo tanto aumenta el nivel de rendimiento. Los rendimientos también se pueden utilizar para reemplazar los equipos de computación, o bien para inversiones más importantes como apertura de sucursales.

4.3. Diseño de presupuesto de ingresos y gastos de una empresa dedicada a la fabricación de ropa para los años 2021 y 2022.

Para la realización del diseño de presupuesto de 2021 y 2022 se consideraron todas las expectativas de las gerencias y las apreciaciones que se tuvieron en las entrevistas, también se consideraron las leyes aplicables que afectaban a los ingresos y gastos, con relación a la visualización del presupuesto se realizaron los cambios necesarios para que la información fuera práctica pero efectiva.

4.3.1. Determinación de centros de costos y distribución de gastos

Para la facilidad del manejo de los centros de costos, estos se estructuraron de acuerdo al organigrama general de la empresa, por ser una herramienta nueva a implementar el criterio que se tomó fue abierto, dejando la posibilidad de ampliar estos centros de costos de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Los gastos se distribuyen en los diferentes departamentos como se muestra en la tabla 7 Distribución de gastos en los centros de costo, utilizando los centros de costos

propuestos en la tabla 6 Centros de costos, que se basa en el organigrama presentado en la figura 4 Organigrama.

Tabla 6, Centros de costos

| CENTROS DE COSTOS | |
|--------------------------|------------------------------------|
| 01.00.00.00 | GERENCIA GENERAL |
| 01.01.00.00 | GERENCIA GENERAL |
| 01.02.00.00 | GERENCIA DE OPERACIONES |
| 01.02.01.00 | ASISTENTE DE OPERACIONES |
| 01.02.02.00 | SISTEMAS |
| 01.02.03.00 | BODEGAS |
| 01.02.04.00 | MANTENIMIENTO |
| 01.02.05.00 | LOGÍSTICA |
| 01.02.06.00 | TIENDA |
| 01.03.00.00 | GERENCIA DE COMPRAS |
| 01.03.01.00 | COMPRADORES |
| 01.03.02.00 | CORTE |
| 01.04.00.00 | FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS |
| 01.04.01.00 | CONTABILIDAD |
| 01.04.02.00 | RECURSOS HUMANOS |
| 01.04.03.00 | RECEPCIÓN |
| 01.05.00.00 | GERENCIA DE VENTAS |
| 01.05.01.00 | VENEDORES |
| 01.05.02.00 | ASISTENTES |
| 01.05.02.00 | DISEÑO |
| 01.06.00.00 | PRODUCCIÓN |
| 01.06.01.00 | ORDENES DE PRODUCCIÓN |
| 01.06.02.00 | PREPARADO |
| 01.06.03.00 | DISEÑOS |
| 01.06.04.00 | OFICINA TÉCNICA |
| 01.06.05.00 | CONFECCIÓN |
| 01.06.06.00 | SERIGRAFÍA |
| 01.06.07.00 | CALIDAD |
| 01.06.08.00 | BORDADO |
| 01.06.09.00 | SUBLIMACIÓN |

Fuente: elaboración propia con base en el organigrama proporcionado por Elite, S. A. (Véase figura 4).

Como se muestra en la tabla 6 Centros de costos, la estructura de centros de costos está basada en el organigrama de la empresa (figura 4). Esto permitirá que se amplíe de acuerdo al crecimiento de la empresa. Simplifica la asignación y registro de los gastos en el momento de la ejecución. También permitirá la evaluación del desempeño de los departamentos de forma fácil, pues podrá medir el uso eficaz de los recursos. Con esto podrá realizar los ajustes necesarios, y podrá tomar decisiones oportunas.

Los gastos serán distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7, Distribución de gastos en los centros de costo

| GASTOS DE OPERACIÓN | 01.01.00.00 | 01.02.00.00 | 01.03.00.00 | 01.04.00.00 | 01.05.00.00 | 01.06.00.00 | TOTAL |
|---------------------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-------|
| | GERENCIA GENERAL | OPERACIONES | COMRPAS | FINANZAS Y RRHH | VENTAS | PRODUCCIÓN | |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | 0% | 25% | 10% | 10% | 50% | 5% | 100% |
| SERVICIOS | 0% | 15% | 5% | 5% | 70% | 5% | 100% |
| GASTOS DE REPRESENTACIÓN | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 100% |
| HONORARIOS | 0% | 5% | 0% | 10% | 85% | 0% | 100% |
| GASTOS DE ACTIVOS FIJOS | 0% | 20% | 5% | 0% | 75% | 0% | 100% |
| OTROS GASTOS VENTAS | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 100% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | 10% | 5% | 25% | 50% | 0% | 10% | 100% |
| SERVICIOS | 10% | 3% | 10% | 75% | 0% | 3% | 100% |
| GASTOS DE REPRESENTACIÓN | 50% | 5% | 25% | 20% | 0% | 0% | 100% |
| HONORARIOS | 25% | 15% | 5% | 50% | 0% | 5% | 100% |
| GASTOS DE ACTIVOS FIJOS | 5% | 10% | 5% | 80% | 0% | 0% | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A.

Los porcentajes planteados en la tabla 7 Distribución de gastos en los centros de costo, se establecieron de acuerdo a los gastos registrados en los años 2017, 2018 y 2019, que contiene cada rubro en los Estados Financieros. Este criterio se define de esta manera debido a que la empresa actualmente no cuenta con un presupuesto, por lo que no existe una base histórica para realizar la distribución. El gerente de cada área será responsable de administrar los gastos que se cargaran a su departamento. También deberá evaluar constantemente la ejecución del presupuesto de su departamento.

4.3.2. Estado del resultado 2017, 2018 y 2019

Se realizó la consolidación de los estados financieros de 2017, 2018 y 2019 se determinó que los gastos de operación constituyen un 34.55%, 38.55% y 32.22% con relación a la venta.

Tabla 8, Consolidado porcentual de los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019

| Concepto | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| Costos | -60.88% | -55.61% | -61.00% |
| Gastos de ventas | -14.46% | -17.13% | -16.52% |
| Gastos de administración | -20.09% | -21.42% | -15.70% |
| Otros ingresos financieros | 1.26% | 0.54% | 0.52% |
| Otros gastos financieros | -2.53% | -0.17% | -0.93% |
| ISR | -0.82% | -1.55% | -3.34% |
| Reserva legal | -0.12% | -0.23% | -0.50% |
| Ganancia después de impuestos | 2.34% | 4.42% | 2.54% |
| Gastos de operación | -34.55% | -38.55% | -32.22% |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A.

Al observar la tabla 8, Consolidado porcentual de los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019, es notable que existen variaciones en los gastos, lo que denota la posibilidad de errores en los registros, por lo que el presupuesto ayudará a que se registren y controlen mejor los gastos. Debido a esto, se decidió que los gastos de operación deben reducirse al menos 2 puntos porcentuales anualmente, pues al implementar control sobre los gastos y realizar los registros adecuados, permitirá la realización de la disminución esperada. También, se debe considerar que algunos de los gastos de 2019 se terminaron de registrar en ese año, estos gastos son: las mejoras a la propiedad arrendada y fraude, lo que contribuirá con la disminución de este rubro.

A continuación se presenta el consolidado de los Estados de Resultados de la empresa Elite, S. A. para los años 2017, 2018 y 2019, también se muestra el promedio de estos

tres años. Esta información la podrá observar en las tablas 9, 10, 11, 12 y 13, Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio. Esta información fue la base para la realización de los presupuestos para los años 2021 y 2022.

Tabla 9, Estados de Resultados 2017, 2018, 2019 y Promedio

| CONCEPTO | 2017 | 2018 | 2019 | Promedio |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <u>INGRESOS</u> | | | | |
| <u>VENTAS NETAS</u> | <u>25,947,540</u> | <u>27,478,456</u> | <u>25,831,166</u> | <u>26,099,154</u> |
| VENTAS LOCALES | 24,538,715 | 27,027,727 | 25,327,205 | 25,631,216 |
| VENTAS EXPORTACION DECRETO | 959,700 | - | - | - |
| VENTAS EXPORTACIONES | 449,125 | 421,783 | 456,514 | 442,474 |
| VENTAS PARQUEO | - | 28,946 | 47,446 | 25,464 |
| <u>COSTO DE VENTAS</u> | | | | |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | 15,797,589 | 15,281,122 | 13,956,058 | 15,011,590 |
| UTILIDAD BRUTA | 10,149,952 | 12,197,334 | 11,875,107 | 11,087,564 |
| | 60.88% | 55.61% | 54.03% | 57.52% |
| | 39.12% | 44.39% | 45.97% | 42.48% |
| <u>GASTOS DE OPERACION</u> | | | | |
| <u>GASTOS DE VENTAS</u> | 3,752,255 | 4,708,214 | 4,267,489 | 4,242,429 |
| <u>SUELDOS Y SALARIOS</u> | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS VENTAS | 288,535 | 483,755 | 482,343 | 418,211 |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAORDINARIOS VENTAS | 18,724 | 32,161 | 29,304 | 26,730 |
| BONIFICACION LEGAL VENTAS | 121,977 | 166,409 | 111,058 | 133,148 |
| INDEMNIZACION VENTAS | 24,035 | 40,297 | 40,179 | 34,837 |
| VACACIONES VENTAS | 588 | 8,965 | 13,234 | 7,596 |
| AGUINALDO VENTAS | 24,035 | 40,297 | 41,400 | 35,244 |
| BONO 14 VENTAS | 24,035 | 57,130 | 41,400 | 40,855 |
| CUOTAS PATRONALES VENTAS | 38,428 | 65,367 | 64,826 | 56,207 |
| | 34.55% | 38.55% | 32.22% | 35.61% |
| | 14.46% | 17.13% | 16.52% | 16.26% |
| <u>SERVICIOS</u> | | | | |
| TELEFONO VENTAS | 94,049 | 173,639 | 123,976 | 130,555 |
| SERVICIO DE AGUA VENTAS | 16,046 | 49,017 | - | 21,688 |
| INTERNET VENTAS | 3,621 | 8,498 | - | 4,040 |
| ENERGIA ELECTRICA VENTAS | 90,529 | 209,224 | - | 99,918 |
| IUSI | - | 16,468 | 5,908 | 7,459 |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A. de 2017, 2018 y 2019.

Tabla 10, Estados de Resultados 2017, 2018, 2019 y Promedio

| CONCEPTO | 2017 | 2018 | 2019 | Promedio |
|---|---------|-----------|-----------|----------|
| <u>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</u> | | | | |
| GASTOS DE TRANSPORTE VENTAS | 22,976 | 58,971 | 8,078 | 30,008 |
| SEGUROS VENTAS | 23,263 | 55,373 | 9,855 | 29,497 |
| VIATICOS VENTAS | 5,094 | 20,044 | 28,738 | 17,959 |
| PARQUEO VENTAS | 3,594 | 12,481 | 4,817 | 6,964 |
| PEAJE VENTAS | 286 | 341 | 82 | 236 |
| ATENCION AL PERSONAL VENTAS | 585 | - | 85 | |
| <u>HONORARIOS</u> | | | | |
| HONORARIOS VENTAS | 784,155 | 1,102,855 | 1,110,090 | 999,033 |
| COMISIONES COLEGIOS VENTAS | 644,396 | 1,023,712 | 1,216,427 | 961,512 |
| COMISIONES TARJETA VENTAS | 207,560 | 319,837 | 318,104 | 281,834 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES VENTAS | 52,834 | 78,298 | 64,494 | 65,209 |
| CUENTAS INCOBRABLES VENTAS | - | 52,427 | - | 17,476 |
| SERVICIOS CONTRATADOS VENTAS | 272,411 | - | - | 90,804 |
| DONACIONES VENTAS | - | 5,357 | - | 1,786 |
| <u>GASTOS DE ACTIVOS FIJOS</u> | | | | |
| LEASING VENTAS | 500,898 | 253,305 | 174,478 | 309,560 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO VEHICULOS VENTAS | 16,224 | 12,250 | 26,388 | 18,288 |
| ARRENDAMIENTOS VENTAS | - | 338,468 | 321,429 | 219,965 |
| MEJORAS EN PROPIEDAD ARRENDADA | 466,059 | - | - | 155,353 |
| <u>OTROS GASTOS VENTAS</u> | | | | |
| | 7,317 | 23,268 | 30,797 | 20,461 |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A. de 2017, 2018 y 2019.

Tabla 11, Estados de Resultados 2017, 2018, 2019 y Promedio

| CONCEPTO | 2017 | 2018 | 2019 | Promedio |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u> | 5,213,160 | 5,885,120 | 4,054,775 | 5,051,018 |
| | 20.09% | 21.42% | 15.70% | 19.35% |
| <u>SUELDOS Y SALARIOS</u> | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS ADMON | 821,753 | 1,156,618 | 1,449,836 | 1,142,735 |
| SUELDOS SOCIOS | 941,534 | 878,890 | 38,462 | 619,628 |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAOR. ADMON | 47,307 | 72,292 | 75,322 | 64,973 |
| CUOTAS PATRONALES ADMINISTRACION | 107,821 | 122,349 | 126,236 | 118,802 |
| BONIFICACION LEGAL ADMINISTRACION | 183,804 | 187,963 | 155,209 | 175,659 |
| INDEMNIZACIONES ADMINISTRACION | 68,452 | 76,357 | 80,442 | 75,084 |
| VACACIONES ADMINISTRACION | 16,001 | 6,090 | 28,983 | 17,025 |
| AGUINALDO ADMINISTRACION | 68,452 | 76,357 | 83,579 | 76,129 |
| BONO 14 ADMINISTRACION | 68,452 | 109,383 | 83,579 | 87,138 |
| <u>SERVICIOS</u> | | | | |
| EXTRACCION DE BASURA | 8,470 | 9,184 | 8,871 | 8,842 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 12,310 | 7,098 | 1,400 | 6,936 |
| SERVICIO DE AGUA ADMINISTRACION | 2,691 | - | - | 897 |
| <u>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</u> | | | | |
| ATENCION AL PERSONAL ADMINISTRACION | 99,068 | 185,528 | 76,249 | 120,282 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES ADMON | 11,779 | 3,356 | 2,369 | 5,835 |
| SEGUROS ADMINISTRACION | 25,849 | 87,541 | 113,947 | 75,779 |
| AGUA SALVAVIDAS ADMINISTRACION | 4,882 | 6,403 | 6,559 | 5,948 |
| PAPELERIA Y UTILES ADMINISTRACION | 54,383 | 62,580 | 56,382 | 57,781 |
| SUMINISTRO DE LIMPIEZA ADMINISTRACION | 9,996 | 15,195 | 20,508 | 15,233 |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A. de 2017, 2018 y 2019.

Tabla 12, Estados de Resultados 2017, 2018, 2019 y Promedio

| CONCEPTO | 2017 | 2018 | 2019 | Promedio |
|---|--|--|---|--|
| HONORARIOS | | | | |
| HONORARIOS ADMINISTRACION | 295,874 | 287,074 | 712,848 | 431,932 |
| SERVICIOS CONTRATADOS ADMINISTRACION | 14,848 | 78,211 | 20,498 | 37,853 |
| SERVICIO DE MENSAJERIA ADMINISTRACION | 11,958 | 47,319 | 96,540 | 51,939 |
| DONACIONES ADMINISTRACION | 299,152 | 367,770 | 7,243 | 224,722 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 24,671 | 57,506 | 104,338 | 62,172 |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA ADMINISTRACION | 148,330 | 249,826 | 266,894 | 221,683 |
| GASTOS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRACION | 73,462 | 99,613 | 97,989 | 90,355 |
| GASTOS BANCARIOS | 9,260 | 6,363 | 18,203 | 11,275 |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ADMINISTRACION | 105,398 | 13,234 | 7,229 | 41,954 |
| FRAUDE | 183,111 | - | - | 61,037 |
| GASTOS DE ACTIVOS FIJOS | | | | |
| ARRENDAMIENTOS ADMINISTRACION | 1,087,966 | 1,259,974 | 49,362 | 799,101 |
| REPARACION Y MANT. VEHICULOS ADMON. | 139,161 | 75,830 | 28,959 | 81,317 |
| IMPLEMENTACION DE SISTEMAS | 30,646 | 99,254 | 113,431 | 81,111 |
| REP. Y MANTENIMIENTO EQ. DE COMPU ADMON. | 100,015 | 100,027 | 55,628 | 85,223 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO ADMINISTRACION | 136,306 | 79,935 | 67,678 | 94,640 |
| UTILIDAD EN OPERACIÓN | 1,184,536  4.57% | 1,604,000  5.84% | 3,552,843  13.75% | 1,794,117  6.87% |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A. de 2017, 2018 y 2019.

Tabla 13, Estados de Resultados 2017, 2018, 2019 y Promedio

| CONCEPTO | 2017 | 2018 | 2019 | Promedio |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS | | | | |
| OTROS INGRESOS | 325,855 ^{1.26%} | 148,269 ^{0.54%} | 133,953 ^{0.52%} | 202,692 ^{0.78%} |
| OTROS INGRESOS | 210,907 | 111,474 | 99,202 | 140,528 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO PRODUCTO | 15,955 | 4,051 | 22,112 | 14,040 |
| INTERESES GANADOS | 98,993 | 32,743 | 12,638 | 48,125 |
| OTROS GASTOS | 656,579 ^{2.53%} | 46,859 ^{0.17%} | 239,579 ^{0.93%} | 314,339 ^{1.20%} |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | 616,547 | - | 182,455 | 266,334 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO GASTO | 30,110 | 29,590 | 43,541 | 34,414 |
| INTERESES PAGADOS | - | 14,487 | 12,314 | 8,934 |
| RETENCION ISPF % | 9,922 | 2,782 | 1,269 | 4,658 |
| UTILIDAD DEL PERIODO | 853,813 ^{3.29%} | 1,705,410 ^{6.21%} | 3,447,217 ^{13.35%} | 1,682,470 ^{6.45%} |
| ISR POR PAGAR | 213,453 ^{0.82%} | 426,352 ^{1.55%} | 861,804 ^{3.34%} | 420,618 ^{1.61%} |
| RESERVA LEGAL | 32,018 ^{0.12%} | 63,953 ^{0.23%} | 129,271 ^{0.50%} | 63,093 ^{0.24%} |
| UTILIDAD DEL PERIODO DESPUES DE IMPUESTOS | 608,342 ^{2.34%} | 1,215,105 ^{4.42%} | 2,456,142 ^{9.51%} | 1,198,760 ^{4.59%} |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados de Elite, S. A. de 2017, 2018 y 2019.

4.3.3. Premias presupuesto 2021

Con relación a las premias que se utilizaron para el presupuesto de 2021 estas fueron bastante reservadas, considerando que por ahora se tomó como base el promedio de los registros del 2017, 2018 y 2019.

Tabla 14, Premisas presupuesto 2021

| |
|---|
| <p>1. Ventas y costos</p> <p>1.1. Se espera un incremento en las ventas locales del 5% con relación al promedio de los tres años anteriores</p> <p>1.2. Las ventas exportación decreto no se realizarán debido a que vencieron los 10 años de exoneración en las exportaciones.</p> <p>1.3. Se espera un incremento en las ventas al exterior del 3% con relación al promedio de los tres años anteriores</p> <p>1.4. Se espera un incremento en las ventas parqueo del 1% con relación al promedio de los tres años anteriores</p> <p>1.5. Los costos representan en promedio un 60% de las ventas locales y exportaciones.</p> <p>2. Los gastos de ventas y administración</p> <p>2.1. Los sueldos y salarios, así como los gastos relacionados a estos, de ventas deben disminuir un 5% y administración deben disminuir un 10% con relación al promedio de 2017, 2018 y 2019.</p> <p>2.2. Los servicios deben disminuir un 5% con relación al promedio de los tres años anteriores.</p> <p>2.3. Los honorarios y gastos de representación deben disminuir al menos un 10% con relación al promedio de los tres años anteriores.</p> <p>2.4. Los gastos relacionados a activos fijos deben disminuir un 10% con relación al promedio de los tres años anteriores.</p> <p>2.5. La cuenta otros gastos de ventas no se debe utilizar por lo que no se presupuesta.</p> <p>2.6. La cuenta servicios contratados de ventas fue una eventualidad en 2017 que no debe presupuestarse.</p> <p>3. Otros gastos y productos financieros</p> <p>3.1. Estos valores permanecerán sin variaciones con relación al año anterior.</p> |
|---|

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Los cambios más destacables son: el incremento en ventas que totaliza un 9% y la disminución de los gastos, que corresponde a un 2 por ciento porcentual con relación al promedio del año anterior. Cabe mencionar que mientras más años transcurran utilizando el presupuesto este será más acertado, por lo que los valores ejecutados serán más cercanos al presupuesto. En el caso de las ventas de parqueo, se consideró un crecimiento conservador, debido a que es una nueva línea de negocio en la cual la empresa no cuenta con experiencia. Es importante mencionar que se consideró la disminución en sueldos y salarios, debido a que al observar los Estados de Resultados de 2017, 2018 y 2019, las ventas han sido similares mientras que este rubro ha ido en incremento.

4.3.4. Presupuesto 2021

A continuación, se presenta el presupuesto para el año 2021, en las tablas 15, 16, y 17 Presupuesto 2021, esta es la representación numérica de la aplicación de las premisas presentadas con anterioridad en la tabla 14 Premisas presupuesto 2021.

Tabla 15, Presupuesto 2021

| CONCEPTO | 2021 | |
|---|--------------------------|------------|
| <u>INGRESOS</u> | | |
| <u>VENTAS NETAS</u> | <u>27,394,244</u> | |
| VENTAS LOCALES | 26,912,777 | |
| VENTAS EXPORTACIONES | 455,748 | |
| VENTAS PARQUEO | 25,719 | |
| <u>COSTO DE VENTAS</u> | | |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | 16,421,115 | 60% |
| UTILIDAD BRUTA | 10,973,129 | 40% |
| <u>GASTOS DE OPERACION</u> | | |
| <u>GASTOS DE VENTAS</u> | <u>3,769,074</u> | 14% |
| <u>SUELDOS Y SALARIOS</u> | | |
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS VENTAS | 397,300 | |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAORDINARIOS VENTAS | 25,393 | |
| BONIFICACION LEGAL VENTAS | 126,491 | |
| INDEMNIZACION VENTAS | 33,095 | |
| VACACIONES VENTAS | 7,216 | |
| AGUINALDO VENTAS | 33,482 | |
| BONO 14 VENTAS | 38,812 | |
| CUOTAS PATRONALES VENTAS | 53,396 | |
| <u>SERVICIOS</u> | | |
| TELEFONO VENTAS | 124,027 | |
| SERVICIO DE AGUA VENTAS | 20,603 | |
| INTERNET VENTAS | 3,838 | |
| ENERGIA ELECTRICA VENTAS | 94,922 | |
| IUSI | 7,086 | |
| <u>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</u> | | |
| GASTOS DE TRANSPORTE VENTAS | 27,008 | |
| SEGUROS VENTAS | 26,547 | |
| VIATICOS VENTAS | 16,163 | |
| PARQUEO VENTAS | 6,268 | |
| PEAJE VENTAS | 213 | |
| ATENCION AL PERSONAL VENTAS | 201 | |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Tabla 16, Presupuesto 2021

HONORARIOS

| | |
|-----------------------------------|---------|
| HONORARIOS VENTAS | 899,130 |
| COMISIONES COLEGIOS VENTAS | 865,361 |
| COMISIONES TARJETA VENTAS | 253,650 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES VENTAS | 58,688 |
| CUENTAS INCOBRABLES VENTAS | 15,728 |
| DONACIONES VENTAS | 1,607 |

GASTOS DE ACTIVOS FIJOS

| | |
|---|---------|
| LEASING VENTAS | 278,604 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO VEHICULOS VENTAS | 16,459 |
| ARRENDAMIENTOS VENTAS | 197,969 |
| MEJORAS EN PROPIEDAD ARRENDADA | 139,818 |

GASTOS DE ADMINISTRACION**4,546,750** 17%**SUELDOS Y SALARIOS**

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS ADMON | 1,028,462 |
| SUELDOS SOCIOS | 557,666 |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAOR. ADMON | 58,476 |
| CUOTAS PATRONALES ADMINISTRACION | 106,922 |
| BONIFICACION LEGAL ADMINISTRACION | 158,093 |
| INDEMNIZACIONES ADMINISTRACION | 67,575 |
| VACACIONES ADMINISTRACION | 15,322 |
| AGUINALDO ADMINISTRACION | 68,516 |
| BONO 14 ADMINISTRACION | 78,424 |

SERVICIOS

| | |
|---------------------------------|-------|
| EXTRACCION DE BASURA | 8,400 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 6,589 |
| SERVICIO DE AGUA ADMINISTRACION | 852 |

GASTOS DE REPRESENTACIÓN

| | |
|---------------------------------------|---------|
| ATENCION AL PERSONAL ADMINISTRACION | 108,253 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES ADMON | 5,251 |
| SEGUROS ADMINISTRACION | 68,201 |
| AGUA SALVAVIDAS ADMINISTRACION | 5,353 |
| PAPELERIA Y UTILES ADMINISTRACION | 52,003 |
| SUMINISTRO DE LIMPIEZA ADMINISTRACION | 13,710 |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Tabla 17, Presupuesto 2021

HONORARIOS

| | |
|---|---------|
| HONORARIOS ADMINISTRACION | 388,739 |
| SERVICIOS CONTRATADOS ADMINISTRACION | 34,067 |
| SERVICIO DE MENSAJERIA ADMINISTRACION | 46,745 |
| DONACIONES ADMINISTRACION | 202,249 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 55,955 |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA ADMINISTRACION | 199,515 |
| GASTOS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRACION | 81,319 |
| GASTOS BANCARIOS | 10,148 |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ADMINISTRACION | 37,758 |
| | 54,933 |

GASTOS DE ACTIVOS FIJOS

| | |
|---|---------|
| ARRENDAMIENTOS ADMINISTRACION | 719,191 |
| REPARACION Y MANT. VEHICULOS ADMON. | 73,185 |
| IMPLEMENTACION DE SISTEMAS | 73,000 |
| REP. Y MANTENIMIENTO EQ. DE COMPU ADMON. | 76,701 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO ADMINISTRACION | 85,176 |

UTILIDAD EN OPERACIÓN**2,657,305** 10%**OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS****OTROS INGRESOS****133,953** 0.49%

| | |
|--------------------------------|--------|
| OTROS INGRESOS | 99,202 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO PRODUCTO | 22,112 |
| INTERESES GANADOS | 12,638 |

OTROS GASTOS**239,579** 0.87%

| | |
|-----------------------------|---------|
| GASTOS NO DEDUCIBLES | 182,455 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO GASTO | 43,541 |
| INTERESES PAGADOS | 12,314 |
| RETENCION ISPF % | 1,269 |

UTILIDAD DEL PERIODO**2,551,678** 9%

ISR POR PAGAR 637,920 2.33%

RESERVA LEGAL 95,688 0.35%

UTILIDAD DEL PERIODO DESPUES DE IMPUESTOS **1,818,071** 6.64%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Aplicando las premisas planteadas se observa una la utilidad después de impuestos del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2021 del 6.64%, esto representa un incremento de 1.21 puntos porcentuales con relación al promedio de las ganancias del 2017, 2018 y 2019. Cabe notar que la utilidad del periodo antes de impuestos representa un 9% del total de ventas, mientras promedio de 2017, 2018 y 2019 que representa un 6.45%, el crecimiento es de 2.55 puntos porcentuales.

4.3.5. Premisas presupuesto 2022

Con las especificaciones del año anterior, es posible realizar premisas para el año 2022, estas se presentan en las tablas 18 y 19, Premisas presupuesto 2022.

Tabla 18, Premisas presupuesto 2022

| | | |
|-----------|---|-----|
| 1. | Ventas | |
| 1.1. | Se espera un incremento en las ventas locales del 5% con relación al año anterior. | |
| 1.2. | Se espera un incremento en las ventas al exterior del 3% con relación al año anterior. | |
| 1.3. | Se espera un incremento en las ventas de parqueo del 1% con relación al año anterior. | |
| 2. | Costos | |
| 2.1. | Los costos deben representar un 60% de las ventas locales y exportaciones. | |
| 3. | Gastos de operaciones (el objetivo de la administración es disminuir sus gastos de operación un 2% de forma anual en un plazo de 5 años) | |
| 3.1 | Gastos de ventas y administración | |
| 3.1.1. | Los sueldos y salarios aumentaran un 3% con relación al año anterior como incentivo al trabajo. | |
| 3.1.2. | Los servicios de ventas tendrán las siguientes variaciones con relación a los saldos del año anterior: | |
| | Teléfono ventas | -3% |
| | Servicio de agua ventas | 0% |
| | Internet ventas | 0% |
| | Energía eléctrica ventas | -1% |
| | IUSI | 0% |
| 3.1.3. | Los servicios de administración se mantienen. | |
| 3.1.4. | Los gastos de representación de ventas disminuirán un 5% con relación al saldo anterior. | |
| 3.1.5. | Los gastos administrativos relacionados con el personal, insumos de oficina y limpieza disminuirán un 5% con relación al saldo anterior. | |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Tabla 19, Premisas presupuesto 2022

| | | |
|-----------|---|------|
| 3.1.6. | Los gastos de ventas relacionados a activos fijos tendrán las siguientes variaciones: | |
| | Leasing ventas | -2% |
| | Reparación y mantenimiento vehículos ventas | -3% |
| | Arrendamientos ventas | 0% |
| | Mejoras en propiedad arrendada | -10% |
| 3.1.7. | Los gastos de administración relacionados a activos fijos tendrán las siguientes variaciones: | |
| | Arrendamientos administración | 0% |
| | Reparación y mantenimiento vehículos administración | -3% |
| | Implementación de sistemas | -6% |
| | Reparación y mantenimiento equipo de computación admón. | -8% |
| | Reparación y mantenimiento administración | -8% |
| 3.1.8. | El gasto por cuentas incobrables deberá disminuir un 8%. | |
| 3.1.9. | Los honorarios ventas deberán disminuir un 7%. | |
| 3.1.10. | El gasto por donaciones de administración deberá disminuir un 5%. | |
| 3.1.11. | Los honorarios de administración deberán disminuir un 5% | |
| 3.1.12. | Los gastos de ventas relacionados a comisiones disminuirán un 5% | |
| 4. | Otros gastos y productos financieros | |
| 4.1. | Los otros ingresos permanecerán sin variaciones con relación al año anterior. | |
| 4.2. | Otros gastos | |
| 4.2.1. | Los gastos no deducibles deberán disminuir un 5% con relación al año anterior. | |
| 4.2.2. | Los intereses pagados deberán disminuir un 2%. | |
| 5. | Los impuestos representan un 25% de la utilidad del periodo. | |
| 6. | La reserva legal será del 5% sobre la utilidad del periodo después de impuestos. | |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Como se nota, las premisas para el 2022 se realizaron con más detalle debido a que ya se contaba con una propuesta específica para el presupuesto 2021.

4.3.6. Presupuesto 2022

A continuación, se presenta el presupuesto para el 2021 considerando las premisas planteadas con anterioridad. El resultado de la aplicación de las premisas se observa en las tablas 20, 21 y 22, Presupuesto 2022.

Tabla 20, Presupuesto 2022

| CONCEPTO | 2022 | |
|---|--------------------------|-----|
| <u>INGRESOS</u> | | |
| <u>VENTAS NETAS</u> | <u>28,753,812</u> | |
| VENTAS LOCALES | 28,258,415 | |
| VENTAS EXPORTACIONES | 469,421 | |
| VENTAS PARQUEO | <u>25,976</u> | |
| <u>COSTO DE VENTAS</u> | | |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | <u>17,236,702</u> | 60% |
| UTILIDAD BRUTA | 11,517,110 | 40% |
| <u>GASTOS DE OPERACION</u> | | 28% |
| <u>GASTOS DE VENTAS</u> | <u>3,638,861</u> | 13% |
| <u>SUELDOS Y SALARIOS</u> | | |
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS VENTAS | 409,219 | |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAORDINARIOS VENTAS | 26,155 | |
| BONIFICACION LEGAL VENTAS | 130,285 | |
| INDEMNIZACION VENTAS | 34,088 | |
| VACACIONES VENTAS | 7,433 | |
| AGUINALDO VENTAS | 34,486 | |
| BONO 14 VENTAS | 39,976 | |
| CUOTAS PATRONALES VENTAS | 54,998 | |
| <u>SERVICIOS</u> | | |
| TELEFONO VENTAS | 120,306 | |
| SERVICIO DE AGUA VENTAS | 20,603 | |
| INTERNET VENTAS | 3,838 | |
| ENERGIA ELECTRICA VENTAS | 93,973 | |
| IUSI | 7,086 | |
| <u>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</u> | | |
| GASTOS DE TRANSPORTE VENTAS | 25,657 | |
| SEGUROS VENTAS | 25,220 | |
| VIATICOS VENTAS | 15,355 | |
| PARQUEO VENTAS | 5,954 | |
| PEAJE VENTAS | 202 | |
| ATENCION AL PERSONAL VENTAS | 191 | |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Tabla 21, Presupuesto 2022

HONORARIOS

| | |
|-----------------------------------|---------|
| HONORARIOS VENTAS | 836,191 |
| COMISIONES COLEGIOS VENTAS | 822,093 |
| COMISIONES TARJETA VENTAS | 240,968 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES VENTAS | 55,753 |
| CUENTAS INCOBRABLES VENTAS | 14,470 |
| DONACIONES VENTAS | 1,559 |

GASTOS DE ACTIVOS FIJOS

| | |
|---|---------|
| LEASING VENTAS | 273,032 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO VEHICULOS VENTAS | 15,965 |
| ARRENDAMIENTOS VENTAS | 197,969 |
| MEJORAS EN PROPIEDAD ARRENDADA | 125,836 |

GASTOS DE ADMINISTRACION**4,535,067** 16%**SUELDOS Y SALARIOS**

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS ADMON | 1,059,316 |
| SUELDOS SOCIOS | 574,395 |
| SUELDOS Y SALARIOS EXTRAOR. ADMON | 60,230 |
| CUOTAS PATRONALES ADMINISTRACION | 110,130 |
| BONIFICACION LEGAL ADMINISTRACION | 162,835 |
| INDEMNIZACIONES ADMINISTRACION | 69,603 |
| VACACIONES ADMINISTRACION | 15,782 |
| AGUINALDO ADMINISTRACION | 70,572 |
| BONO 14 ADMINISTRACION | 80,777 |

SERVICIOS

| | |
|---------------------------------|-------|
| EXTRACCION DE BASURA | 8,400 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 6,589 |
| SERVICIO DE AGUA ADMINISTRACION | 852 |

GASTOS DE REPRESENTACIÓN

| | |
|---------------------------------------|---------|
| ATENCION AL PERSONAL ADMINISTRACION | 102,841 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES ADMON | 4,989 |
| SEGUROS ADMINISTRACION | 64,791 |
| AGUA SALVAVIDAS ADMINISTRACION | 5,086 |
| PAPELERIA Y UTILES ADMINISTRACION | 49,403 |
| SUMINISTRO DE LIMPIEZA ADMINISTRACION | 13,024 |

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

Tabla 22, Presupuesto 2022

HONORARIOS

| | |
|---|---------|
| HONORARIOS ADMINISTRACION | 369,302 |
| SERVICIOS CONTRATADOS ADMINISTRACION | 33,045 |
| SERVICIO DE MENSAJERIA ADMINISTRACION | 45,343 |
| DONACIONES ADMINISTRACION | 192,137 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 54,276 |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA ADMINISTRACION | 193,530 |
| GASTOS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRACION | 78,880 |
| GASTOS BANCARIOS | 9,843 |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ADMINISTRACION | 36,626 |
| | 53,285 |

GASTOS DE ACTIVOS FIJOS

| | |
|---|---------|
| ARRENDAMIENTOS ADMINISTRACION | 719,191 |
| REPARACION Y MANT. VEHICULOS ADMON. | 70,989 |
| IMPLEMENTACION DE SISTEMAS | 70,080 |
| REP. Y MANTENIMIENTO EQ. DE COMPU ADMON. | 70,565 |
| REPARACION Y MANTENIMIENTO ADMINISTRACION | 78,362 |

UTILIDAD EN OPERACIÓN**3,343,182** 12%**OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS****OTROS INGRESOS****133,953** 0.47%

| | |
|--------------------------------|--------|
| OTROS INGRESOS | 99,202 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO PRODUCTO | 22,112 |
| INTERESES GANADOS | 12,638 |

OTROS GASTOS**230,210** 0.80%

| | |
|-----------------------------|---------|
| GASTOS NO DEDUCIBLES | 173,333 |
| DIFERENCIAL CAMBIARIO GASTO | 43,541 |
| INTERESES PAGADOS | 12,068 |
| RETENCION ISPF % | 1,269 |

UTILIDAD DEL PERIODO**3,246,925** 11%

| | | |
|---------------|---------|-------|
| ISR POR PAGAR | 811,731 | 2.82% |
| RESERVA LEGAL | 121,760 | 0.42% |

UTILIDAD DEL PERIODO DESPUES DE IMPUESTOS **2,313,434** 8.05%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 de Elite, S. A.

De conformidad con los datos presentados en las tablas 20, 21 y 22, Presupuesto 2022, el aumento de la utilidad del período después de impuestos es de 1.41 puntos porcentuales con relación al año anterior presupuestado. Esto se debe a que para el 2022 se espera una reducción en gastos menor a la observada en el 2021, pues la base para el cálculo es más específica en comparación la base del presupuesto para 2021, sin embargo, en el momento que se esté ejecutando, al ser un presupuesto flexible, la dirección deberá evaluar si es preciso realizar cambios en las premisas planteadas.

4.3.7. De la utilización del presupuesto de ingresos y gastos para una empresa dedicada la fabricación de ropa.

De acuerdo a lo observado en los presupuestos expuestos con anterioridad, es factible el aumento en la rentabilidad al utilizar un presupuesto de ingresos y gastos, sin realizar cambios extremos y controlando los desembolsos, también se deben establecer políticas y empoderar a las gerencias para que contribuyan con las políticas de ahorro que la dirección plantee para cada ejercicio.

Al ser un presupuesto es factible que sufra cambios en el momento de la ejecución y las evaluaciones periódicas, pues en estas evaluaciones se determinará si es necesario adaptarlo, asimismo, pueden darse eventualidades que distorsionen los valores presupuestados. Sin embargo, los gerentes deberán, en la medida de lo posible, adaptarse a las disposiciones presupuestarias para no afectar el resultado del ejercicio que se desea obtener. No está de más que la gerencia general revise periódicamente el nivel de ejecución presupuestaria.

Se determina que el presupuesto de ingresos y gastos ideal para Elite es el expuesto con anterioridad, este es un presupuesto de corto plazo pues al momento de la ejecución se deberán volver a evaluar las premisas para afinarlas, a los resultados que la empresa desea obtener. También se estructuró de tal manera que sea flexible pues por ser la primera vez que se realiza, cabe la posibilidad que la ejecución varíe con relación a lo presupuestado. Sin embargo, este presupuesto es una opción excelente

para la empresa y cuando sea implementado brindará incontables beneficios para la empresa.

CONCLUSIONES

1. En el caso específico de la empresa Elite, S. A. el modelo de presupuestos de ingresos y gastos que le brinda mayores beneficios, considerando su estado actual, es aquel que incremente las ventas y disminuya los gastos, específicamente para los años 2021 y 2022, las ventas deben aumentar un 9% tomando como base el promedio de 2017, 2018 y 2019, para el 2021; y para el 2022 un 9% con base al presupuesto del año 2021. Con referencia a los gastos de operación, estos deben disminuir al menos 2 puntos porcentuales en la misma relación que las ventas (con relación al promedio 2017, 2018 y 2019 y los gastos del año anterior).
2. Se determinó que el modelo de presupuesto planteado para Elite, es el que mejor se adapta a sus necesidades. Debido a que brinda amplios beneficios a la empresa, entre ellos se encuentran: el incremento en ventas, para esto debe plantear metas a alcanzar al departamento de ventas; disminución en los gastos, cada gerente deberá hacerse responsable de los gastos en que incurre y realizar análisis recurrentes de la ejecución presupuestaria de cada departamento. Es por esto que para el cálculo del presupuesto tomar como guía la ejecución de ingresos y gastos de los años anteriores es su mejor recurso, debido a que es la primera ocasión que implementará un presupuesto. Con los cambios mencionados obtendrá incremento en la utilidad después de impuestos.
3. Con la evaluación continua de la ejecución presupuestaria es la oportunidad idónea de la dirección de exigir a las gerencias reportes para determinar cuál será el siguiente camino a seguir. El presupuesto brindará a la dirección claridad e información más específica con relación a los gastos y le permitirá establecer metas de ventas, también podrá observar cómo estas decisiones repercuten en la utilidad de la empresa, por lo anterior se determina que el presupuesto es la herramienta idónea que brinda información oportuna a la dirección. Con esto la dirección logrará involucrar a las gerencias en la planeación, implementación y ejecución del

presupuesto, asimismo, le permitirá integrar al personal y hacerlo sentir comprometido con la empresa y con su objetivo.

4. El aumento en la rentabilidad es factible al utilizar un presupuesto de ingresos y gastos, cabe destacar que si la ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo a lo planteado, se espera una utilidad después de impuestos para el periodo 2021 del 6.64%, esto representa un incremento de 1.21 puntos porcentuales con relación al promedio de las utilidades de los años 2017, 2018 y 2019. Además, para el periodo 2022, utilizando el presupuesto diseñado, se espera una utilidad después de impuestos de 8.05%, lo que representa un incremento de 1.41 puntos porcentuales con relación al año presupuestado anterior.
5. El diseño de presupuestos para los años 2021 y 2022 fue realizado considerando las necesidades de la empresa y las expectativas de la dirección por lo que este será funcional para los años mencionadas, además se adapta a los cambios y decisiones tomadas por la dirección debido a que es un presupuesto flexible, gracias a la temporalidad de corto plazo brinda la oportunidad de realizar las mejoras necesarias y las correcciones al diseño para que se pueda elaborar el presupuesto para el año 2023, al estar enfocados a ventas y gastos (presupuesto operativo) deja espacio para evaluar el rubro de costos en cuanto se encuentren afinados los rubros que ya incluye el presupuesto.
6. Se determinó que el presupuesto de ingresos y gastos ideal para Elite es un presupuesto de corto plazo, pues al momento de la ejecución se deberán volver a evaluar las premisas para que este cada vez sea más próximo a los resultados que la dirección desea obtener. También, se estructuró considerando que sea flexible, por ser la primera vez que se realiza cabe la posibilidad que este varíe con relación a lo presupuestado, se consideró una flexibilidad de +/- 1%. Este presupuesto es una opción excelente para obtener más flujos de fondos, y cuando sea implementado brindará beneficios financieros para la empresa, considerando que se determinó una utilidad para 2021 de Q.1,818,071 y para 2022 Q.2,313,434, este

flujo extra de fondos podrá ser utilizado por la dirección para expandir sus operaciones e incursionar en nuevas líneas de negocio.

RECOMENDACIONES

1. Monitorear con frecuencia la ejecución presupuestaria con la intención de que los gastos y las ventas alcancen el nivel deseado, y corregir la dirección si fuera necesario. Implementar los controles necesarios para poder dar el seguimiento adecuado a la ejecución presupuestaria, la dirección debe estar atenta a la ejecución presupuestaria, esto será necesario al momento de implementar y ejecutar el diseño de presupuesto realizado para la empresa.
2. Con la implementación del presupuesto, es necesario dar el seguimiento apropiado para obtener los resultados deseados. Aun cuando el diseño actual de presupuesto es el idóneo para la empresa, la mejora continua de este no es opcional. La evaluación frecuente de cada rubro y de la ejecución presupuestaria es una oportunidad para determinar cuáles de los rubros se pueden ajustar para obtener mejores resultados. Al realizar mejoras al presupuesto, este será cada vez más funcional y su base de cálculo será mejor fundamentada, es necesario que la dirección evalúe si es necesario realizar cambios en la temporalidad del presupuesto o bien en su flexibilidad.
3. Realizar presupuestos es la oportunidad idónea para implementar controles relacionados a los gastos que ejecuta cada departamento, esto también permitirá determinar si existen fugas de efectivo o gastos excesivos o innecesarios. Por lo que se recomienda la implementación de controles e informes entregables a la dirección para que pueda ejercer la toma de decisiones con datos objetivos, claros y oportunos. El objetivo de implementar estos controles es aumentar la utilidad después de impuestos, y permitir a la dirección manejar un porcentaje de utilidad establecido por ella.
4. La rentabilidad puede aumentar tomando diferentes caminos, observando los resultados de los presupuestos propuestos, donde aumenta la venta y disminuyen los gastos, la recomendación es implementar las herramientas necesarias para

aumentar las ventas e incursionar en otros mercados que le permitan ampliar su cartera de clientes, esto debido a que los gastos deben ser afinados y tomará algún tiempo tener un control más exacto, por lo que el monitoreo de la ejecución debe ser constante.

5. Evaluar continuamente la ejecución presupuestaria con la finalidad de determinar los ajustes necesarios para la elaboración del presupuesto 2023, estas evaluaciones también permitirán que se controlen mejor los gastos ejecutados en 2021 y 2022. Es importante que las correcciones que se realicen al presupuesto no sean tan flexibles que desvirtúen el objetivo del presupuesto. Estos cambios deben ser evaluados y se recomienda realizar el escenario de los resultados con los cambios a efectuar para determinar cómo estos afectan a la utilidad después de impuestos del período en cuestión.

6. Si por algún motivo la situación de la empresa varia, el presupuesto determinado no es limitante para la toma de decisiones por lo que, si la dirección determina realizar cambios, es recomendable que considere las características del presupuesto que desea modificar, para que estas se aporten al enriquecimiento del presupuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arteaga, H. S. (4 de Octubre de 2016). La ciencia de la administración de empresas. Ecuador.
2. Banco de Guatemala. (2017). Guatemala en Cifras. Guatemala.
3. Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2018). *Finanzas Corporativas. Enfoque Central*. (Primera ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
4. Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de la Administración* (Primera ed.). México: Once Ríos.
5. Cano, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
6. Carrillo, L. (22 de Enero de 2014). *Importancia de un presupuesto*. Obtenido de Nuñez Dubón y Asociados (Contadores públicos, auditores, abogados y notarios): <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/360-nunez-dubon-y-asociados>
7. Colina, L., & Cubillán, A. (3 de Agosto de 2012). La Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas. Venezuela.
8. Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas Corporativas* (Tercera ed.). Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
9. Facultad de Ciencias Económicas, J. (15 de Octubre de 2015). Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación. Guatemala.
10. Fagilde, C. (2009). *Presupuesto empresarial: un enfoque práctico para el aula. Material de apoyo instruccional para estudiantes de las carreras de administración y contaduría pública de la UNELLEZ*. Obtenido de UPG: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
11. Farfán, S. A. (2014). *Finanzas I* (Primera ed.). Lima, Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.
12. Flores, S. E. (2015). Proceso Administrativo y Gestion Empresarial en Coproabas, Jinotega. Nicaragua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.
13. Gamarro, U. (24 de Enero de 2019). *Made in Guatemala: La industria textil nacional vale casi US\$2 mil millones al año*. Obtenido de Prensa Libre:

- <https://www.prensalibre.com/economia/made-in-guatemala-la-industria-textil-nacional-vale-casi-us2-mil-millones-al-ano/>
14. Gándara, N. (30 de Abril de 2017). *Manufactura es el sector más dinámico* . Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/manufactura-es-el-sector-mas-dinamico/109575/>
 15. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
 16. Guanuche, C. (2018). *Análisis del Proceso Administrativo y su Incidencia en el Control Interno de la UAIC*. Ecuador: Universidad Tecnica de Machala.
 17. Guerrero Spínola, A. M. (2017). *El Mercado de Artesanía Textil, Municipio de Santiago Atitlán Guatemala: Sistema de Innovación Local Como Estrategia Para Mejorar la Competitividad de las Pymes*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
 18. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilida de Costos. Un enfoque Gerencial* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
 19. *Industria Textil*. (8 de Julio de 2020). Obtenido de IQPC: <https://www.iqpc.es/industria-textil/#:~:text=Industria%20textil%20es%20el%20nombre,hilo%2C%20fibra%20y%20productos%20relacionados.>
 20. Institu Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (Módulo de Juventud) 1-2018*. Guatemala.
 21. Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración Una Prespectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.
 22. Kopak, J., De Souza, P., Rockenbach, G., & João Lunkes, R. (25 de Enero de 2012). *Practicas Presupuestarias Aplicadas a las Empresas Hoteleras de Brasil. Un Estudio en la Ciudad de Florianópolis*. Argentina.
 23. Lopez, S. (1 de Enero de 2018). *El Presupuesto de Ventas Como Herramienta de Gestión*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de Escuela de Negocios y Dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/presupuesto-de-ventas-en-gestion-empresas/>

24. Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (Cuarta ed.). Argentina: Cengage Learning.
25. Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V.
26. Matamoros, Y., & Ultra, M. (Mayo de 2015). La Presupuestación basada en actividad: su efecto económico en la administración empresarial. *Eumednet*.
27. Muñoz, A. (11 de Agosto de 2015). *Evolución histórica de los presupuestos. Ensayo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
28. Pacheco, C. E. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. (Primera ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
29. Palacios, A. L. (2015). *Presupuesto Integral y Beyond Budgeting Una Propuesta Superadora*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
30. Patiño Muñoz, L. A. (2017). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Publico del Municipio de Medellin*. Colombia: Universidad EAFIT.
31. Pérez, A. R., Vpasquez, Á. W., & Levín, S. (2015). *El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques*. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187243745002>
32. Prado , P., Hernández, V., Coj, M., & Ventura , E. (Enero de 2010). El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala. *ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible*. Guatemala: El Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible – International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
33. Rivadeneira, M. (2015). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
34. Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
35. Sy Corvo, H. (s.f.). *Presupuesto de gastos: para qué sirve, cómo se hace, ejemplo*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/presupuesto-de-gastos/>
36. Tamer, M. H., & Guerra, A. (14 de Abril de 2020). *El Presupuesto Maestro Como Guía y Horizonte de Crecimiento de una Empresa*. (R. A. Meza González, Ed.)

Obtenido de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/issue/view/32/showToc>

37. Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y Presupuestos. Herramientas para la Productividad*. (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
38. Torres Jaquez, M. E., & Contreras Loera, M. (2013). *Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva*. Obtenido de Journal of Intercultural Management: <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0004>
39. Ucha, F. (Octubre de 2013). *Definición de textil*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/textil.php>
40. Vestex. (s.f.). *Comportamiento de las Exportaciones*. Obtenido de <http://www.vestex.com.gt/estadisticas.php>

ANEXOS

Anexo A

Entrevista

Empresa: Elite, S. A

Cargo: Gerente General

En representación de la dirección, se hace la siguiente entrevista al Gerente General.

1. Tienen alguna política de ventas establecida.
No, pero el objetivo principal del equipo de ventas es aumentar constantemente la cartera de clientes.
2. ¿Cuál es esa política de ventas?
Como no contamos con una política de ventas, nuestra expectativa es crecer anualmente entre un 8% y un 10%.
3. Tienen algún crecimiento proyectado de ventas.
Esperamos que el siguiente año la venta crezca un 9%.
4. Cuentan con una meta monetaria mensual de ventas a cumplir.
No, únicamente se espera que a final de año la venta alcance el porcentaje esperado.
5. En los gastos operativos, cuentan con políticas y procedimientos que limiten el aumento de los gastos.
En realidad no tenemos un límite de gastos, confiamos en que los gerentes de área moderen sus gastos.
6. Cuentan con alguna política de reducción de gastos.

Nuestras gerencias tienen sabido que deben ahorrar lo más posible, sin embargo, no hay una medición.

7. Recibe reportes relacionados a la cantidad de recursos monetarios que utiliza cada departamento.

Únicamente se ve el gasto global al finalizar el mes, cuando presentan estados financieros.

8. Realizan reuniones gerenciales para discutir los resultados del ejercicio.

Solamente la junta directiva es quien discute resultados, a las gerencias se les traslada la decisión tomada.

9. Recibe retroalimentación referente a los resultados de su departamento.

No, ningún gerente realiza reportes para pre-establecidos para la dirección, cuando surge alguna duda respecto a un gasto se solicita la información.

10. ¿Tienen algún porcentaje esperado de utilidad?

A la dirección realmente no le preocupa el porcentaje de utilidad, su mayor interés es el crecimiento en las ventas.

11. Si con la implementación y ejecución del presupuesto obtuviera el aumento esperado en las ganancias, ¿cuál sería el destino de estas?

Se reinvertiría en la empresa, se desea realizar nuevos proyectos como realizar una ampliación al área de serigrafía, y proyectos de servicio a los colaboradores como una expansión de parqueo.

Anexo B

Entrevista

Empresa: Elite, S. A

Cargo: Gerente de ventas

En representación de la dirección, se hace la siguiente entrevista al Gerente General.

1. Tienen alguna política de ventas establecida.
Sabemos que las ventas deben crecer pero, no tenemos un porcentaje como tal.
2. ¿Cuál es esa política de ventas?
La dirección nos ha comunicado que debemos crecer entre un 8% y un 10%, lo que como departamento de ventas tenemos pensado hacer es que crezca la cartera de clientes.
3. En los gastos operativos, cuentan con políticas y procedimientos que limiten el aumento de los gastos.
Como área de ventas, no contamos con un límite de gastos. Como gerencia y gracias a la confianza de la dirección, únicamente sabemos que siempre debemos ahorrar y no excedernos en gastos.
4. Cuentan con alguna política de reducción de gastos.
No, tratamos de gastar lo menos posible.
5. Entrega reportes a dirección relacionados a la cantidad de recursos monetarios que utiliza su departamento.
Solamente cuando los solicitan, no tenemos reportería establecida para entrega mensual.
6. Realizan reuniones gerenciales para discutir los resultados del ejercicio.

Es la dirección quién discute resultados, a los gerentes únicamente nos comunican las decisiones.

7. Recibe retroalimentación referente a los resultados de su departamento.
Cuando surge algún inconveniente en el nivel de ventas o que nos excedamos en gastos, de lo contrario no se nos comunica ninguna retroalimentación.
8. Cuentan con una meta mensual de ventas a cumplir.
No.
9. Cuentan con una meta de clientes nuevos.
Para nosotros es importante tener clientes nuevos, pero no se ha establecido un porcentaje de crecimiento de la cartera.

Anexo C

Entrevista

Empresa: Elite, S. A

Cargo: Gerente de Compras

En representación de la dirección, se hace la siguiente entrevista al Gerente General.

1. En los gastos operativos, cuentan con políticas y procedimientos que limiten el aumento de los gastos.
No, nuestro departamento se enfoca en cubrir las necesidades de las otras áreas, lo que pidan se debe comprar.
2. Cuentan con alguna política de reducción de gastos.
Solamente se trata de comprar lo más barato que cumpla con la necesidad y que no ponga en riesgo la calidad del producto.
3. Entrega reportes a dirección relacionados a la cantidad de recursos monetarios que utiliza su departamento.
No, hasta el momento no es a nuestro departamento al que piden cuentas de los gastos.
4. Realizan reuniones gerenciales para discutir los resultados del ejercicio.
La dirección decide cómo se procede y luego nos indica que debemos hacer.
5. Recibe retroalimentación referente a los resultados de su departamento.
No, cuando cometemos algún error en los procesos nos indican pero de lo contrario no tenemos retroalimentación.

Anexo D

Entrevista

Empresa: Elite, S. A

Cargo: Contador General

En representación de la dirección, se hace la siguiente entrevista al Gerente General.

1. Tienen alguna política de ventas establecida.

No, la dirección no ha establecido políticas con relación a la venta, únicamente esperan que la venta incremente con relación a la año anterior entre un 8% y un 10%, pero regularmente se encuentra entre un 8.5% y un 9%.

2. En los gastos operativos, cuentan con políticas y procedimientos que limiten el aumento de los gastos.

Ninguna de las áreas tiene políticas que cumplir con relación a los gastos, todos gastan bajo la instrucción de ahorro, pero no se ha establecido cuales son las características y los porcentajes requeridos de reducción de gastos.

3. Entrega reportes a dirección relacionados a la cantidad de recursos monetarios que utiliza su departamento.

De parte de contabilidad al finalizar cada mes presentamos Estados Financieros con la integración de las cuentas principales, somos nosotros quienes brindamos la información del resto de áreas.

4. Realizan reuniones gerenciales para discutir los resultados del ejercicio.

En cuanto a la toma de decisiones es la dirección quien decide, como área contable únicamente presentamos resultados más no hacemos parte de la reunión de la toma de decisiones.

5. Recibe retroalimentación referente a los resultados de su departamento.
Sí, estamos regularmente enterados de las mejoras que espera la dirección a través de la Gerencia General.

Anexo E

Entrevista

Empresa: Elite, S. A

Cargo: Gerente de Operaciones

En representación de la dirección, se hace la siguiente entrevista al Gerente General.

1. En los gastos operativos, cuentan con políticas y procedimientos que limiten el aumento de los gastos.
No, nuestra meta es reducir gastos a través del ahorro pero no hemos recibido ninguna instrucción específica de dirección donde indiquen que debemos proceder de alguna forma.
2. Cuentan con algún porcentaje de reducción de gastos.
No, se realizan los gastos que debemos realizar, tratamos de no excedernos pero no sabemos si hay reducción o no.
3. Entrega reportes a dirección relacionados a la cantidad de recursos monetarios que utiliza su departamento.
Si hubiera algún inconveniente, nos piden la información específica, de lo contrario no entregamos reportes.
4. Realizan reuniones gerenciales para discutir los resultados del ejercicio.
No, la dirección se reúne de forma mensual, pero no estamos incluidos en esa reunión.
5. Recibe retroalimentación referente a los resultados de su departamento.
Únicamente si hubieran inconvenientes tenemos reuniones con Gerencia General, de lo contrario seguimos trabajando de manera normal.

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1, Comportamiento de las exportaciones 2018 - 2019 | 2 |
| Figura 2, 10 Principales productos de exportación | 3 |
| Figura 3, Proceso Administrativo | 8 |
| Figura 4, Organigrama | 48 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1, Presupuestos según la flexibilidad | 20 |
| Tabla 2, Presupuestos según el período que cubren | 21 |
| Tabla 3, Presupuestos según el campo de aplicación en la empresa | 22 |
| Tabla 4, Presupuestos según el sector en el cual se utilizan | 22 |
| Tabla 5, Ventajas y desventajas de los presupuestos | 27 |
| Tabla 6, Centros de costos | 53 |
| Tabla 7, Distribución de gastos en los centros de costo | 54 |
| Tabla 8, Consolidado porcentual de los Estados de Resultados 2017, 2018 y 2019 | 55 |
| Tabla 9, Consolidado de Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio | 57 |
| Tabla 10, Consolidado de Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio | 58 |
| Tabla 11, Consolidado de Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio | 59 |
| Tabla 12, Consolidado de Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio | 60 |
| Tabla 13, Consolidado de Estados Financieros 2017, 2018, 2019 y Promedio | 61 |
| Tabla 14, Premisas presupuesto 2021 | 62 |
| Tabla 15, Presupuesto 2021 | 64 |
| Tabla 16, Presupuesto 2021 | 65 |
| Tabla 17, Presupuesto 2021 | 66 |
| Tabla 18, Premisas presupuesto 2022 | 68 |
| Tabla 19, Premisas presupuesto 2022 | 69 |
| Tabla 20, Presupuesto 2022 | 70 |
| Tabla 21, Presupuesto 2022 | 71 |
| Tabla 22, Presupuesto 2022 | 72 |