

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



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA PÚBLICA UBICADA EN
EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



ROBERTO RAÚL AGUILAR RUÍZ

Guatemala octubre de 2020

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



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA PÚBLICA UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Informe del trabajo profesional de graduación con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes". Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: DR. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA



ROBERTO RAÚL AGUILAR RUÍZ

Guatemala septiembre de 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrero Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Hugo Armando Mérida Pineda

Evaluador: Msc. Carlos Enrique Calderón Monroy

Evaluador: Msc. Armando Melgar Retolaza

ACTA/EP No. **1415****ACTA No. MAF-F-002-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **26 de septiembre de 2020**, a las **14:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Roberto Raúl Aguilar Ruíz**, carné No. **200316617**, 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 **"PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA PÚBLICA UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **69** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

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

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador

MSc. Armando Melgar Retolaza
Evaluador

Lic. Roberto Raúl Aguilar Ruíz
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Roberto Raúl Aguilar Ruíz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por darme la oportunidad de vivir y hacer posible este logro. Y por todas las bendiciones recibidas.

A mi abuelo: Bernardino Aguilar por darme las herramientas básicas para afrontar los retos de la vida.

A mis hermanos: Luz, Bernar y Ubaldo, por acompañarme incondicionalmente en mis proyectos.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes relevantes de los presupuestos.	1
1.2 Desarrollo del sector de la telefonía pública monedera en Guatemala.	2
1.3 Antecedentes de la empresa	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Los presupuestos	6
2.1.1 Concepto de presupuesto.....	6
2.1.2 Etimología de los presupuestos.....	7
2.1.3 Relación entre pronóstico y presupuesto.....	8
2.1.4 Periodos presupuestales	9
2.1.5 Planeación estratégica y los presupuestos.....	9
2.1.6 Participantes en la elaboración de un presupuesto	10
2.1.7 Presupuesto y la gestión económica	11
2.1.8 Presupuesto de gastos operativos	12
2.1.9 Presupuesto de gastos de administración	13
2.1.10 Importancia de los presupuestos.....	14

2.1.11 Clasificación de los presupuestos.....	14
2.2 Plan financiero.....	16
2.2.1 Rentabilidad.....	17
2.2.2 La rentabilidad financiera.....	18
2.2.3 Factores que determinan la rentabilidad.....	19
2.2.4 Supervivencia	23
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1 Definición del problema	25
3.1.1 Especificación del problema.	25
3.1.2 Planteamiento del problema	25
3.1.3 Punto de vista	26
3.1.4 Delimitación del problema	27
3.2 Objetivos.....	27
3.2.1 Objetivo general	27
3.2.2 Objetivos específicos.....	28
3.3 Métodos y técnicas	28
3.3.1 Método científico	28
3.3.2 Técnicas de investigación.....	29
3.3.3 Técnicas de investigación documental	30

3.3.4 Técnicas de investigación de campo	30
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31
4.1 Estado actual de la empresa en cuanto a la ejecución de gastos operativos	31
4.1.1 Análisis vertical de la situación actual.....	31
4.1.2 Análisis horizontal de la situación actual	36
4.2 Propuesta de implementación de presupuesto para gastos operativos.	37
4.2.1 Ingresos.....	38
4.2.2 Costo directo	38
4.2.3 Gastos operativos.....	39
4.3 Incidencia del presupuesto de gastos operativos en la rentabilidad del negocio.....	43
4.4 Comparación de resultados.....	45
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	57
ÍNDICE DE TABLAS.....	60
ÍNDICE DE FIGURAS	61

RESUMEN

Para presentar cómo la implementación de un presupuesto de gastos operativos puede ayudar a incrementar los beneficios y la rentabilidad de una organización, se analizará la situación de una empresa que presta servicios de telefonía pública en el departamento de Guatemala. La empresa carece de formulación e implementación de un presupuesto que permita el análisis de propuestas de planeación financiera. Como consecuencia, la ejecución de gastos operativos se realiza de forma empírica, es decir, sobre la base de “necesidades diarias” y no se puede determinar si las unidades ejecutoras se apegan a metas de minimización y/o contención de La circunstancia anteriormente expuesta donde se carece de un presupuesto para gastos operativos impactó negativamente en la rentabilidad de la empresa en los últimos cuatro ejercicios empezando desde el ejercicio 2016 hasta llegar al ejercicio hasta llegar al ejercicio 2019. El ciclo de cada ejercicio comprende desde el uno de enero de cada año al treinta y uno de diciembre del mismo año.

La empresa muestra una marcada ineficiencia en la ejecución de gastos operativos que se ven reflejada en el ejercicio 2016 donde, en su análisis vertical presenta una relatividad del total de gastos operativos con respecto al ingreso de 10%, esta relatividad se ve incrementada en los siguientes ejercicios incrementándose en un 28% en 2017, reduciéndose a un 13% en 2018 y terminando por alcanzar un 24% para el 2019, debido a la inadecuada ejecución de gastos operativos sin un norte que los rijan.

Por otro lado, la empresa mostraba un incremento en las ventas en el transcurso de los cuatro ejercicios analizados y en contraste se observa un incremento desmedido en términos absolutos y relativos de los gastos, entonces la rentabilidad obtenida por el incremento de las ventas se pierde en el incremento de los gastos, pues su crecimiento supera al crecimiento en los ingresos.

Lo anterior genera como consecuencia, perder la lógica financiera de crecimiento, pues la empresa gana en términos absolutos casi lo mismo a que si no hubiese tenido un crecimiento en ingresos. En el año 2016 el resultado neto alcanza los 7.67 millones de

quetzales mientras que en el año 2019 donde los ingresos se incrementaron casi dos terceras partes se obtuvo un resultado neto de 8.17 millones de quetzales con lo cual se puede asegurar que se obtiene casi el mismo resultado realizando dos terceras partes más de esfuerzo para alcanzarlo.

La propuesta del trabajo profesional de graduación se basa en el análisis de la información financiera de la empresa en términos de resultados, esto para plantear un presupuesto de gastos operativos que se basa en dos ejes, el primero, sería la minimización o reducción de gastos operativos y el segundo la maximización de los recursos de la empresa utilizados en la ejecución de gastos. Con estas acciones se pretende mejorar la rentabilidad y/o los beneficios operativos obtenidos.

Por otra parte con el mejoramiento de la rentabilidad también se pretende incrementar el valor de la empresa y además hacerla atractiva para que los inversionistas deseen reutilizar en el negocio una parte alícuota de sus beneficios.

Seguidamente se hará una proyección de los resultados a manera de establecer metas de rentabilidad como consecuencia de los efectos de la implementación de un presupuesto de gastos operativos de tal manera que esta propuesta cuente con la aprobación del consejo administrativo a fin de alcanzar el mayor beneficio posible.

Por último, se hace una presentación de las comparaciones del estado anterior y el estado post implementación del presupuesto de gastos operativos, para que se pueda evaluar los logros obtenidos en términos de rentabilidad y de esta manera poder realizar una revisión de las áreas de la organización que ejecutan los gastos en caso no se hayan alcanzado a cabalidad las metas trazadas y por otra parte poder realizar un proceso de Benchmarking para proliferar las practicas exitosas que hayan permitido el alcance de los objetivos.

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica de una empresa, implícitamente incluye la planeación financiera a través de la utilización de presupuestos, técnica para la proyección de ingresos y de gastos de la empresa. Partiendo del hecho de que todo lo que es medible se puede controlar y guiar hacia donde se desea, entonces, se puede evidenciar que el presupuesto de ingresos y egresos brinda una guía que define los objetivos financieros de la empresa y que generalmente constituyen metas tangibles de los beneficios que se desean alcanzar.

Como bien se sabe existen dos maneras de propiciar los beneficios económicos deseados en un estado de resultados presupuestado, el incremento en los ingresos y la minimización de gastos a través de su aprovechamiento, en tal sentido, en el presente trabajo profesional de graduación se expondrá cómo formular un presupuesto y en especial como realizar la planeación de gastos operativos para una empresa que brinda servicios de telefonía pública que brinde un aporte material en cuanto al incremento de la rentabilidad. Con la formulación de un presupuesto para gastos operativos se pretende comprobar que la planificación adecuada de gastos incide en el crecimiento de la rentabilidad en una entidad en un periodo determinado y si las condiciones se mantienen entonces propiciar el crecimiento financiero sostenible en ese giro de negocio.

El motivo por el cual se trabajará únicamente en los gastos operativos es porque desde hace algunos años existe un plan de crecimiento en los ingresos, el cual ha dado resultados positivos según se mostrará en la parte expositiva del presente trabajo. Entonces al establecer un diseño presupuestal de gastos operativos que ordene y homogenice su estructura, también se hará posible la aplicación de herramientas financieras de análisis y con esto, la posibilidad de estimar metas cuantitativas encaminadas a la reducción y/o contención de gastos operativos que impacten sustancialmente en el resultado, además de incrementar la rentabilidad, también se pretende identificar otros aspectos o áreas de mejora, derivado de la consideración de un presupuesto de gastos operativos en la planeación estratégica.

En el capítulo uno del presente trabajo profesional de graduación se menciona los antecedentes conceptuales, exponiendo desde de qué es un presupuesto y su utilización como herramienta de planificación financiera hasta cómo se realiza la medición de resultados. Dentro de los antecedentes también se expone una reseña del giro de negocio de la telefonía pública y su incursión en la escena económica nacional, su contexto gremial y desarrollo. En este capítulo también se realiza una exposición puntual de los antecedentes de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de dar a conocer las generalidades más relevantes con relación a cómo se desarrolla y/o opera.

Con motivo de ampliar el acervo técnico científico que se tomará de base para realizar el trabajo de graduación, en el capítulo dos se expone de manera puntual los conceptos, definiciones y procesos que intervienen en la elaboración de presupuestos, mediciones de rentabilidad, aspectos de sobrevivencia empresarial, entre otros, esto servirá de guía sobre la temática a tratar y a posteriori su respectiva aplicación práctica en el desarrollo de los resultados a analizar.

En el capítulo tres, se expone la metodología a utilizar en el análisis de la información objeto de estudio, esto incluye definición, especificación y planteamiento del problema de cómo incrementar la rentabilidad a través de elaborar un presupuesto de gastos operativos en una empresa que brinda servicios de telefonía pública en el Departamento de Guatemala. Así también se expone los objetivos que se desean alcanzar y por último los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar durante el análisis de la información.

En el capítulo cuatro se realizará la exposición de los resultados del trabajo de profesional de graduación, iniciando por la situación actual de la empresa en cuanto al hecho de que carece de un sistema de planificación presupuestal y de cómo esa falta de planificación ha influido negativamente en el desarrollo financiero de la empresa. Seguidamente se muestra la propuesta de cambio, que en este caso constituye el planteamiento de un presupuesto de gastos operativos. Posteriormente se hace una exposición de las proyecciones financieras con la trazabilidad de las metas que se

pretenden alcanzar, a través de la implementación de un presupuesto para gastos operativos y por último desarrolla un análisis comparativo de la situación actual de la empresa en relación con las proyecciones previamente planteadas para visualizar de manera tangible la mejora de los beneficios después de los cambios planteados.

En última parte del trabajo profesional de graduación se exponen las conclusiones a las que se llegó y sus respectivas recomendaciones, en estas, se hace evidente que al implementar un presupuesto de gastos operativos se logra homogenizar y ordenar las proyecciones, para poder realizar la aplicación de herramientas de análisis financiero que posibilita la trazabilidad de objetivos y con esto realizar un aporte positivo en la rentabilidad. Asimismo en este apartado se revelan las fuentes bibliográficas utilizadas en la elaboración del trabajo profesional de graduación, exponiendo el respaldo técnico y científico bajo el cual se plantea una propuesta de presupuesto para gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de una empresa dedicada a la telefonía pública monedera en el departamento de Guatemala.

1. ANTECEDENTES

Derivado de la necesidad de realizar una exposición completa ciertos aspectos relevantes, se hará una descripción de los antecedentes sobre los presupuestos, la industria de telefonía pública monedera en Guatemala y sobre la empresa objeto de estudio, dada la importancia de ampliar el espectro de conocimiento en cuanto a las distintas facetas que dieron origen al desarrollo de los componentes que forman parte del presente trabajo.

1.1 Antecedentes relevantes de los presupuestos.

La búsqueda de la adaptación del ser humano ante las circunstancias del ambiente ha sido determinante para la búsqueda de soluciones, esta aseveración no es nada más que la respuesta natural de sobrevivir supliendo las necesidades básicas para garantizar el seguimiento de la vida. De la aseveración anterior también surge la necesidad de tratar de anticiparse a cualquier evento que amenace la subsistencia.

Las antiguas civilizaciones como los egipcios, hacían proyecciones de sus cosechas para afrontar los tiempos de escasez, la necesidad histórica de prever y/o estimar situaciones o sucesos para la sobrevivencia ha sido una constante histórica. Aunque los egipcios no tenían conciencia que al prever estaban poniendo práctica cierto grado de planeación estratégica, pues no estaba conceptualizada a través de una ciencia como sucede actualmente, sus necesidades los obligaban a realizar dicha planeación. Galán, (2011)

Así pues Galán, (2011) también ejemplifica a fines del siglo XVIII en Inglaterra, el concepto de presupuesto como tal incursiona administración pública y con ello la planificación del gasto público y la recaudación en un ejercicio fiscal.

También después del año 1930 en Gran Bretaña surgieron disciplinas administrativas que complementaban la implementación modelos matemáticos y estadísticos como la programación lineal para asignación de recursos, gastos o costes con el fin de

maximizar su rendimiento es decir obtener el mejor resultado con el mínimo de inversión en términos de recursos, gastos y costes. Recinos (2005).

Se puede manifestar entonces también que como parte de la interacción social implícita el ser humano fue capaz desde hace mucho tiempo de organizarse para dinamizar los vínculos que se manifiestan al seno de la producción y por ende el factor económico inherente como base de las relaciones sociales y que en última instancia han sido el móvil de todos esos procesos encaminados a prevenir de manera organizada y ejecutar acciones alineadas a lo que previamente se planificó. Por tal motivo, la empresa objeto de estudio hará uso del cumulo de experiencia teórica para aplicarla a sus propias necesidades de previsión, para formular un presupuesto de gastos operativos cuyo objetivo central es incrementar la rentabilidad.

1.2 Desarrollo del sector de la telefonía pública monedera en Guatemala.

En Guatemala, en los años 80' no existían empresas privadas que prestaran servicios de telefonía pública y en los 90' se insertan paulatinamente, pues en esa época la telefonía en general, incluyendo la telefonía pública fue operada por una sola empresa estatal la cual poseía una capacidad limitada para brindar el servicio de telefonía pública. (Gremial de Operadores de Telefonía Pública, 2013).

A finales de los años 90' después de la venta de la telefonía estatal empieza un nuevo ciclo en el negocio de telefonía pública, en el cual se hace presente el apareamiento de teléfonos públicos tarjeteros los cuales eran propiedad de la recién privatizada empresa telefónica estatal bajo el nombre de TELGUA, estos no tuvieron permanencia en el mercado debido a que eran difíciles de utilizar, pues el proceso de comprar una tarjeta y luego recargarla era demasiado engorroso, además que en muchos casos los usuarios no contaban con el recurso en dinero para mantener saldo en sus tarjetas, razón por lo cual se vuelve a la modalidad de instalar teléfonos monederos y con ello empiezan a surgir las empresas de telefonía pública propiamente, en la actualidad existen aproximadamente 14 empresas que operan teléfonos públicos monederos, entre estas:

Fichatel, S.A., Televend, S.A., Vías de Negocios, S.A., entre otras (Gremial de Operadores de Telefonía Pública, 2013).

1.3 Antecedentes de la empresa

En este apartado se abordará, una descripción de los antecedentes relacionados con la empresa estudiada, para mostrar un contexto adicional de sus orígenes y de sus características generales.

La empresa objeto de estudio inicia operaciones en el año 2005 y su ciclo de vida se extiende hasta la fecha actual. En un principio, se dedica a prestar servicios de telefonía pública monedera en la ciudad de Guatemala. Paulatinamente sus operaciones se extienden a los municipios de la periferia de la ciudad, tales como Villa Nueva, Villa Canales, Mixco, Chinautla, entre otros.

En un inicio, contaba con 6 colaboradores y actualmente cuenta con un grupo de 62. Dado que la organización creció con el transcurrir del tiempo, se hizo necesario crear la filosofía corporativa (visión, misión, valores), así también se hizo necesaria la segregación de funciones y cuenta con un departamento de operaciones robusto, el cual afora aproximadamente el 94% del recurso humano y el restante está asignado a la administración.

La empresa se constituyó con una estructura de capital cuyo valor monetario es de cinco mil quetzales, por lo que sus activos son financiados mayoritariamente por medio de apalancamiento.

La empresa desde sus inicios no ha dejado de crecer en cuanto a sus ingresos y lo revelan los datos consignados en la parte expositiva del presente trabajo. Debido a la naturaleza del giro de negocio bajo el cual se desempeña –telefonía pública monedera-, la empresa cuenta con liquidez para atender sus necesidades de costos y gastos. Pese a lo anterior y no menos importante, se puede mencionar que, gestionar los recursos suponiendo que constituyen una fuente ilimitada, es financieramente incorrecto, pues deben administrarse de manera integral y concebirse como un conjunto de elementos

sujetos de ser administrados de manera eficiente y eficaz de tal suerte que sean maximizados, buscando obtener el mejor provecho e incrementar el valor de la empresa en términos financieros. Tele (2014).

Desde la fundación de la empresa hasta la actualidad no ha existido la formulación, ejecución y control de un presupuesto para gastos operativos con el fin de realizar proyecciones para maximizar las utilidades, es decir gracias a la liquidez que ha generado la empresa, se logra cubrir todos los gastos, sin embargo no existe un orden técnico que pueda brindar la métrica de ejecución y la posibilidad de realizar comparaciones con los distintos elementos financieros que intervienen en el análisis de rendimiento. No ha existido una línea de responsabilidad en cuanto al monitoreo del presupuesto, ni acciones correctivas el negocio en marcha que agregue valor a la rentabilidad.

Por otra parte el departamento administrativo ha realizado las funciones de contabilizar los gastos, pero con una falencia en cuanto a la actividad de control por la ausencia de un presupuesto y la ausencia de asignación de recursos para ejercer esa función. Aunado a esto, perceptiblemente, la alta gerencia ha tenido una falta de interés en sobre el tema, por lo tanto no ha visualizado el valor agregado que la motive a invertir recursos en la implementación de un presupuesto de gastos. En consecuencia desde las gerencias hasta el último puesto en la organización, han operado sin vislumbrar la oportunidad de agregar más rentabilidad al negocio por medio del orden y la disciplina que implica operar bajo un presupuesto para gastos.

Dado el contexto anterior se puede inferir que ha existido la necesidad de formular un presupuesto de gastos estructurado de acuerdo con necesidades de la operación y que lleve como base un proceso de previsión y planeación de dichas necesidades.

Por último se pretende que al término del presente trabajo, se puede materializar la formulación y análisis de un presupuesto para gastos que permita cambiar el contexto histórico de no tener un orden en la ejecución y que a la vez brinde un aporte

importante en la rentabilidad del negocio trazando metas tangibles y delegando la correspondiente línea de responsabilidad a todos los actores.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico se realizó un extracto documental con base a trabajos especializados producidos con anterioridad, tales como libros, tesis, revistas, entre otros con la finalidad de exponer los conceptos, categorías y procesos propios del análisis financiero de rentabilidad y de los presupuestos. El bagaje conceptual y teórico presentado en éste capítulo, será aplicado para exponer de manera técnica los resultados obtenidos después de procesar la información financiera de la empresa objeto de estudio con la finalidad de formular un presupuesto para gastos operativos que brinde un aporte material a la rentabilidad del negocio.

2.1 Los presupuestos

Los presupuestos son herramientas de planificación financiera por excelencia, pues brindan la posibilidad de focalizar las acciones administrativas para alcanzar objetivos económicos. A continuación se expondrán los aspectos teóricos más relevantes a considerar sobre los presupuestos.

2.1.1 Concepto de presupuesto

El concepto de presupuesto tiene implícito algunos elementos que se expondrán con motivo de comprensión. Del Rio (como se citó en Burbano, 2011) hace alusión a que presupuesto es una “estimación”, entonces, al presupuestar se hace una cuantificación o se mide lo que se espera o desea alcanzar en términos económicos. Por ejemplo, en el presente trabajo se van a estimar gastos operativos, esto constituye una cuantificación aproximada. Además, el citado autor también incluye la palabra “programada” con lo cual se asume una connotación a futuro es decir algo que no ha pasado y que se planificará a través de un presupuesto.

De manera similar Toro (2010) define “Un presupuesto es una visión o perspectiva sobre el futuro y de su atención y supervisión se pueden derivar muchas ventajas... Es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración de una empresa para un determinado período de tiempo” (p. 106).

Hay un aspecto común en las dos definiciones anteriores y es que en ambas se hace referencia de estimar a futuro, es decir, los autores consideran eventos que aún no ocurren y que se planean realizar, pues el primero menciona el término “programada” y el segundo “planeación”.

Pero, después de haber determinado esta similitud, ¿será que el presupuesto implica tratar de predecir las necesidades futuras solamente, sin una secuencia u orden a seguir? Para responder a esta interrogante vale la pena revisar otra definición, pues Del Rio (2010) hace referencia de la necesidad de sistematizar esas previsiones y considerar que cuando se prevé es importante que se haga de manera ordenada bajo un sistema o secuencia que rijan cualquier acción que se desee ejecutar. De ahí, vale la pena mencionar que si se requiere que el proceso de ejecución sea exitoso debe ser por excelencia sistematizado.

Entonces, un presupuesto de gastos operativos se puede definir como una estimación cuantitativa y programada que de manera sistemática plantea la ejecución de gastos operativos por las distintas unidades o áreas de trabajo, con el fin de maximizar su aprovechamiento.

Cuando se hace referencia a que el proceso debe ser sistematizado también hay un par de aspectos importantes que implícitamente están contenidos en este concepto. En ese sentido, la sistematización contempla no solo la secuencia de las tareas y acciones sino también ¿quién las efectuará? ¿Quién las supervisará? ¿Cuándo se llevará a cabo determinada acción? ¿Qué recursos se utilizarán? ¿Cuál es el resultado que se desea alcanzar? Entre otros aspectos...

2.1.2 Etimología de los presupuestos

Como bien se sabe, la etimología trata del origen y significado de las palabras, en este caso, la etimología de la palabra presupuesto viene de dos palabras latinas:

- “Pre” cuyo significado en español es “antes” y
- “Fictus” que en español significa “hecho”

Por lo que se puede abstraer que etimológicamente la palabra presupuesto significa “antes del hecho”.

Descrito lo anterior se puede afirmar que desde su etimología los presupuestos se pueden entender como predicciones de hechos que aún no suceden. Es decir, presupuestar es tratar de visualizar el futuro o pronosticarlo con el fin de planearlo para obtener determinados resultados antes de que ocurran, anticiparse y poder accionar con objetivos establecidos.

2.1.3 Relación entre pronóstico y presupuesto

El diccionario de la Real Academia Española define que pronóstico es “predecir algo futuro a partir de indicios”, nuevamente se hace alusión al hecho de predecir o presagiar lo que aún no sucede. Al final esto coincide de alguna manera con la etimología y con el concepto de la palabra “presupuesto”. Pero en un contexto estricto tienen un significado un tanto distinto.

La mayor aseveración bajo la que es necesario traer a colación la necesidad de pronóstico es que esta acciona sobre un futuro incierto. El pronóstico trata de anticiparse al entorno bajo el cual la empresa desarrollará sus actividades operativas. Y la relación entre el concepto de pronosticar y el presupuesto radica en que mientras más exacto sea el pronóstico mejor será el proceso de planeación que fijará la alta gerencia de una entidad y por ende el horizonte que se planteará para el crecimiento y sobrevivencia de la empresa. Uscamayta (2015)

Dado que el pronóstico está ligado al presupuesto, éste aportará también la dimensión de si las metas trazadas son alcanzables, si se tiene una visión amplia del pronóstico, se podrá determinar cuáles son las circunstancias bajo las cuales se ejecutará un presupuesto, por ende se tendrá la capacidad de dilucidar su alcance de manera razonable pero sin perder de vista el principio básico de maximización de los recursos buscando alcanzar el mejor resultado con el mínimo de recursos invertidos. Este punto es muy importante pues al presupuestar tomando en cuenta el pronóstico se podrá trazar metas reales.

2.1.4 Periodos presupuestales

El periodo cubierto por los presupuestos debe tener la extensión adecuada para permitir una planeación efectiva. En consecuencia, los periodos no deben ser demasiado prolongados para evitar cambios en la planificación por la influencia de factores económicos, productos innovadores, variación en los costos y cambios en los gustos y preferencias del consumidor. No deben considerarse periodos demasiado cortos debido a que pueden existir omisiones de eventos relevantes después del periodo de cobertura del presupuesto. Rivandeneira (2014)

El periodo presupuestal mensual, proyectado a un año, permite el monitoreo del desarrollo del presupuesto de gastos operativos y la evaluación de sus distintos componentes o rubros específicos, verificando el cumplimiento de los objetivos planteados. Otro aspecto importante del periodo presupuestal es, que después el monitoreo y evaluación, se puede hacer correcciones oportunas mediante la toma de decisiones en cuanto al apego de la ejecución con el periodo proyectado anual. Morales y Morales (2014)

2.1.5 Planeación estratégica y los presupuestos

La relación de la planeación estratégica y los presupuestos, se puede presentar considerando desde la filosofía organización (visión, misión y objetivos estratégicos) hasta la evaluación de aspectos externos como la realización de un FODA. Burbano (2011). Y desde este punto de partida, elaborar y definir un presupuesto de gastos operativos, para poder gestionarlo y ejecutarlo con una visión amplia del entorno interno y externo de la empresa, para finalmente alcanzar los objetivos de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, brindando la posibilidad de ejercer el proceso de planeación de manera eficiente y eficaz.

Seguidamente, se da el proceso administrativo de organización donde una vez planificadas y plasmadas las metas en un presupuesto, se definen líneas de responsabilidad dentro de la organización para su ejecución, en tal sentido, (Burbano, 2011) indica *“los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que*

van a indicar las metas específicas de las áreas, de los equipos y de las personas.”
(p.13)

Ahora bien, después de haberse ejecutado los procesos de planeación y organización se procede a la ejecución del presupuesto y es donde entra en escena la capacidad de dirección como parte del proceso administrativo de la empresa, aquí es donde se pone en marcha; donde, cuando, quién y cómo se realizarán las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, es importante que esta parte del proceso se tengan presentes los objetivos que se desean alcanzar para poder direccionar los recursos de manera adecuada.

Debido a que la planeación estratégica de negocios se desarrolla al seno de incertidumbres y eventos hasta cierto punto inciertos e inesperados, se hace necesario dimensionar de forma cuantitativa todos aquellos aspectos cualitativos que se derivan de una planeación y que consecuentemente se hace uso de la estructura de estados financieros presupuestados para poder realizar esta traducción de información cualitativa en cuantitativa y que en última instancia constituye la relación entre la planeación estratégica y el presupuesto. Reyes (2012)

2.1.6 Participantes en la elaboración de un presupuesto

Partiendo de la idea de que cuando se elabora un presupuesto, se debe no solo planificar sino también ser estratégico, desde este punto de vista, tener un plan no necesariamente significa tener una estrategia. Para que el proceso de planeación para la elaboración de un presupuesto sea integral y sobre todo estratégico es recomendable que participen los jefes de cada área o unidad productiva en conjunto con la administración, en tal sentido la comunicación de manera acertada es primordial para que todos aquellos que participen tengan claro los objetivos estratégicos y sean piezas clave para alcanzarlos.

Para que un presupuesto sea elaborado con precisión, se requiere una infraestructura administrativa previa que permita alcanzar con éxito los objetivos que se plantean. Aunado a lo anterior, debe existir una línea de responsabilidad asignada a los colaboradores con las aptitudes necesarias para tal efecto, de la misma manera debe existir una dependencia o sección de la organización que sea responsable del proceso de elaboración. (López Castañeda, Parra Hernández y Díaz Cruz, 2016).

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 la planeación de manera minuciosa de sus actividades durante el periodo presupuestario. En una firma con un equipo de administración reducido esta técnica posiblemente se utilizará en forma limitada.

Pese a que en el proceso de planificación es ideal que participen todos los jefes de las distintas áreas, es la alta gerencia administrativa la que define de manera general los objetivos a nivel empresa. Derivado de esto se aprueban o ajustan los aportes de cada uno de los directivos de las distintas áreas que participan en la elaboración del presupuesto, el flujo de información debe ser recíproco de la alta gerencia hacia los jefes de área y viceversa.

2.1.7 Presupuesto y la gestión económica

Para efectos de elaboración de un presupuesto que implique todas las aristas que puedan influir en su elaboración y ejecución. Asimismo, tomando en cuenta el principio fundamental de negocio en marcha, se deben considerar las variables del entorno económico, tales como las tendencias del mercado, el acceso al crédito, entre otros. Entonces para una correcta aplicación de planes presupuestales, es importante tomar en cuenta la organización efectiva de variables económicas internas y externas para que a través de los presupuestos, se incrementen las probabilidades sobrevivencia del negocio. Cárdenas (2008).

En este orden de ideas, la información disponible juega un papel importante, incursionan dos factores relevantes: el primero, referente a cómo los inversionistas obtendrán el retorno deseado el cual puede ser medido por las razones financieras de rentabilidad aplicadas a la información interna de la empresa. El segundo es evaluar las condiciones del mercado o del sector de la economía al que pertenece la empresa objeto de estudio, el clima de negocios del país donde opera, riesgo sistémico, entre otras variables que intervienen en el desarrollo de las actividades económicas. Mientras más información interna y del entorno se tenga, mejor será la calidad de las proyecciones que se realicen en un presupuesto.

2.1.8 Presupuesto de gastos operativos

Partiendo del hecho de que toda empresa necesita recursos para poder realizar sus funciones productivas y que en algunos casos existe una serie de gastos que las empresas debe ejecutar. En un sentido amplio los gastos operacionales se dividen en gastos de ventas y gastos de administración, los primeros son variables dependiendo del volumen de venta y los segundos generalmente son fijos, es decir no dependen de la cantidad de ventas para que se puedan efectuar. (López, et al., 2016)

Cada una de las unidades ejecutaras puede realizar estimaciones de los recursos que requieren para cumplir sus objetivos particulares, esto sin perder de vista la justificación en cuanto a la relación de costo-beneficio de la inversión de recursos. Burbano (2011) La propuesta de este autor sugiere que dentro del presupuesto de gastos operativos deben forzosamente justificarse los recursos invertidos por cada unidad de trabajo que opera al seno de la empresa, para que finalmente puedan maximizarse los beneficios. Esto da valor y razón de ser al proceso de planeación estratégica. Por otra parte si se sustenta el beneficio de los recursos invertidos se estará en posición de alcanzar los objetivos de rentabilidad planteados y se evitarán desperdicios e inversión de recursos que no sumen valor a la organización.

De acuerdo al párrafo anterior, al crear un presupuesto para gastos operativos, debe considerarse la justificación de invertir recursos evaluando la siguiente información:

a) Los gastos operativos del ejercicio anterior, los cuales están reflejados en la información histórica de la empresa.

b) Porcentaje de aumento o disminución de los gastos, que puede estar basado en una política o bien en las necesidades que objetivamente deben cubrirse. En el caso de los gastos operativos, puede considerarse estructurar prácticas encaminadas a la contención o minimización de gastos sin descuidar la sostenibilidad de las operaciones y de esta manera propiciar un aporte a la rentabilidad del negocio.

Ventajas del uso del presupuesto de gastos operativos:

a) Mide el desempeño de la unidad operativa y provee metas su rendimiento.

b) La posibilidad de incluir el presupuesto de gastos operativos en la programación de las erogaciones de caja para evitar inconvenientes por falta de disponibilidad de efectivo destinado a gastos operativos.

c) La evaluación constante del cumplimiento de la planificación financiera relacionada con los gastos de operativos. Haciendo posible la identificación de rubros que puedan influir negativamente en el resultado financiero previsto y su oportuno tratamiento correctivo.

2.1.9 Presupuesto de gastos de administración

Los gastos generales y de administración se encuentran más bien cercanos a la alta gerencia y por lo tanto, existe una firme tendencia a soslayar su verdadera magnitud y sus efectos sobre las utilidades. Los presupuestos de gastos de administración para cada área de responsabilidad, después de su preparación por los respectivos gerentes, deben someterse a aprobación por la alta administración en atención a su razonabilidad. (Welsch, et al., 2005).

De acuerdo con lo anterior, los gastos administrativos también forman eslabón importante en el presupuesto de gastos, pues impactan directamente en el resultado de

la gestión de la empresa. Las metas están dadas y definidas a través de la relación o porción que representan respecto al ingreso y es de esta manera puede definirse el aporte de la administración respecto la gestión estratégica de gastos.

De la misma manera después de haber definido la métrica de los gastos administrativos en el presupuesto, se pasa una fase ejecutiva donde la comunicación juega un papel preponderante en los distintos niveles del esquema organizacional, con la finalidad de alinear las acciones de todos los integrantes del equipo administrativo con los objetivos estratégicos.

2.1.10 Importancia de los presupuestos.

Existen algunos criterios que favorecen la relevancia de un presupuesto, tal es el caso de su capacidad de previsión, en ese sentido (Rincón y Narváez, 2017) definen que un presupuesto toma relevancia de acuerdo a su capacidad de prever escenarios inciertos permitiendo la trazabilidad de resultados de manera anticipada y estratégica.

La importancia de un presupuesto también radica en la capacidad de planificación estratégica con fines de supervivencia, sin planificación se incrementan las probabilidades de extinción del negocio. Por eso es importante encontrar los mecanismos adecuados de previsión tomando en cuenta todas las aristas que influyen en la supervivencia del negocio, pues mientras más certeras sean las predicciones habrá menos incertidumbres y mayores probabilidades de supervivencia. Burbano (2011)

2.1.11 Clasificación de los presupuestos

La clasificación de los presupuestos responde a ciertos criterios bajo los cuales se caracterizan o bien se individualizan, derivado de esas características se citan las siguientes clasificaciones:

1. Por el tipo de empresa

a) Públicos: Estos presupuestos son utilizados por los gobiernos federal y estatal, organismos públicos, etc. En los presupuestos públicos el gobierno realiza un estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos (mediante impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, etcétera).

b) Privados: Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base estimen sus gastos; es decir, la distribución y aplicación de sus ingresos.

2. Por su contenido

a) Principales: Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.

b) Auxiliares. Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

3. Por su forma

a) Flexibles. Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios; se ajustan en periodos cortos.

b) Fijos. Durante su vigencia permanecen invariables.

4. Por su duración

a) Cortos. Para periodos de 3, 6 o 12 meses.

b) Largos. Para periodos de más de un año.

5. Por su valuación

a) Estimados. Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente pueda suceder.

b) Estándar. Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6. Por su reflejo en los estados financieros

a) De situación financiera. Son conocidos en el estado de situación financiera presupuestado.

b) De resultados. Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.

c) De costos. Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

7. Por sus fines

a) De promoción. Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

b) De aplicación. Se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.

c) Por programas. Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.

La clasificación de los presupuestos depende de la función que ejerzan. En consecuencia estos pueden ser: público o privado, principal, flexible, corto, estimado, de situación financiera, de resultados, de promoción y de trabajo. (Cárdenas, 2008, p. 4).

2.2 Plan financiero

El plan financiero predispone la información del presupuesto siguiendo una directriz de tiempo y ordenamiento sistemático, tomando en cuenta la gestión administrativa de planificación del desempeño financiero de la organización. De esa manera se trazan y ejecutan las acciones que materializaran las condiciones de rendimiento óptimo de la empresa. El plan financiero es donde se establece las metas económicas que se

desean alcanzar y cómo se pretende lograr esas metas, entonces, constituye la base bajo la cual se desarrollará toda la actividad económica de la empresa.

Una de las principales pretensiones del plan financiero es la previsión de las necesidades futuras que como bien se ha mencionado, la previsión forma parte del proceso de planificación erigido en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

Otros propósitos imperativos del plan financiero son: mejorar la rentabilidad de la organización, determinar la cantidad de efectivo que sea adecuada para su operación, determinar las magnitudes de ventas, ajustar los gastos operativos de acuerdo a las necesidades de la organización y velar por la aplicación adecuada de los presupuestos en todas las unidades o departamentos, sirviendo como guía para las acciones ejecutivas. Esto a su vez permitirá coordinar esfuerzos adaptados al plan, su estricto cumplimiento y/o modificación en caso sea necesario, con la finalidad de alcanzar los objetivos económicos trazados. (Morales y Morales, 2014)

2.2.1 Rentabilidad

La rentabilidad es uno de los objetivos del plan financiero y trata de encontrar la manera más adecuada y eficiente de gestionar los recursos económicos de una organización, para de maximizar los beneficios. Para esto, la gerencia financiera se vale de herramientas para análisis tales como el análisis vertical, horizontal y transversal (razones financieras).

La rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con algunos componentes económicos como los activos, el patrimonio, entre otros.

Uno de los ratios utilizados con mayor frecuencia es la rentabilidad de los fondos propios: Este ratio relaciona el resultado neto generado con el patrimonio neto. También se denomina ROE (del inglés return on equity). Y mide la eficiencia en la utilización del patrimonio invertido por los accionistas para generar beneficios.

$$\text{Rentabilidad de fondos propios} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Patrimonio neto}}$$

“Para mejorar la rentabilidad la empresa puede aumentar el margen mediante el aumento de los ingresos o la reducción de los gastos”. (Soriano, 2010, p.86).

Otro indicador de rentabilidad es el rendimiento sobre los activos, en el entendido de que los activos constituyen los bienes que la empresa utiliza para la generación de riqueza, este indicador es importante para medir la eficiencia en la utilización de los mismos, por sus siglas en inglés es denominado ROA (Return on Assets).

Puede ser útil realizar comparaciones del ROA de la empresa con las estadísticas disponibles sobre el sector económico al que pertenece y así determinar si el rendimiento de los activos es igual, superior o inferior comparado con el ROA de empresas de características similares. Este indicador puede ser mucho mejor en una empresa comercial que en una industrial, debido a la naturaleza que definen las características particulares de cada sector, razón por la cual, cuando se hacen comparaciones es importante realizarlas con compañías que compartan el sector Calleja F. y Bernal F. (2017). La fórmula del ROA es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

2.2.2 La rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera se alcanza cuando todos los recursos son utilizados adecuadamente. Dependiendo de qué tan estratégica sea la administración de una empresa, así de eficiente y eficaz será la magnitud de la rentabilidad obtenida por la actividad económica a la que se dedique. Entonces, existe eficiencia financiera cuando el valor de los rendimientos obtenidos supera el valor de los recursos invertidos y esto a su vez se logrará determinar a través de cálculos matemáticos, estadísticos y

contables, haciendo comparaciones y mediciones. La elección de las técnicas para medición de la rentabilidad radica en la naturaleza del negocio y de las condiciones económicas en las que se desarrolla. Pascual (2009)

2.2.3 Factores que determinan la rentabilidad

Para poder analizar de qué factores depende la rentabilidad, se pueden descomponer en margen, rotación y apalancamiento financiero. Existen varios factores que inciden en la rentabilidad y todo va relacionado con la causa-efecto de distintos elementos económicos que influyen dentro de la organización, entre los que se pueden mencionar el volumen de ventas, los costos y gastos, los aportes de elementos intangibles como lo son las marcas y patentes, entre otros. Todos estos influyen de manera activa en la rentabilidad y su consecuente reflejo en los flujos de efectivo, el valor de la empresa y otros aspectos financieros de relevancia. Si se quiere ser rentable se debe optar por una gestión y visión integral. Drucker (2017)

Para analizar los factores que determinan la rentabilidad, a continuación se realizará una descripción de algunas técnicas de análisis financiero.

Estados financieros comparativos: Uno de los métodos más utilizados para analizar la rentabilidad de un negocio, lo constituye los estados financieros comparativos a fin de determinar los cambios en las cifras que presentan los distintos rubros de un ejercicio a otro. Esta técnica permite ir a la raíz de cualquier variación que consistentemente puede impactar en los estados financieros tal como lo menciona Calleja F. y Bernal F. (2017) quienes sugieren centrar la atención en los rubros cuya variación material sea significativa y con esto poder resolver las causas por las cuales estas variaciones puedan impactar negativamente en la rentabilidad. Esto permitirá tomar acciones concretas y focalizadas, al seno de la operación, cuyo resultado surta efecto en restaurar o mantener los niveles de rentabilidad deseados.

Análisis vertical: Mediante el análisis vertical se puede determinar a cuánto asciende las magnitudes relativas de un rubro de los estados financieros con respecto al universo, es decir brinda la distribución porcentual de las cifras. En el caso del estado

de resultados, se hace una relación de cada rubro respecto a las ventas (constituyen el 100%) y en el caso del estado de situación financiera los rubros que lo integran son relacionados con a la suma total del activo (constituye el 100%). De la misma forma se relacionan los componentes de financiamiento con de la suma del pasivo y el capital (constituyen el 100%).

Análisis horizontal: mide el comportamiento de incrementos o decrementos de las cifras de los estados financieros en la línea de tiempo, es decir, su función está ligada a determinar cuánto se mueven las cifras de un periodo a otro. Con esta técnica, se puede determinar si las cifras aumentan o disminuyen de un año a otro. Esto facilita la actividad de control de la administración, pues con ello se hace fácil detectar cuando alguna cifra varía abruptamente de un ejercicio a otro y que consecuentemente esa variación incida sustancialmente en la rentabilidad del negocio.

Análisis trasversal: es el tipo de análisis que relaciona las cifras del estado de resultados con las cifras del estado de situación financiera. Tiene como objetivo fundamental medir el impacto de ciertas cuentas sobre otras. Por lo general el análisis trasversal está dividido en tres grandes rubros, estos son: a) Razones de liquidez. b) Razones de rentabilidad. c) Razones de solvencia o apalancamiento y d) Razones de eficiencia operativa. Regularmente a este análisis se le conoce como “razones financieras”. La utilización de este tipo de análisis tiene alta injerencia en las conclusiones del administrador financiero, pues muestra los desempeños relativos de cada rubro y las tendencias de desempeño que puede adoptar la compañía. El uso de razones financieras debe realizarse teniendo cuidado de no obtener representaciones erróneas, pues estas funcionan en base a la información histórica de la compañía, la cual debe ser de calidad. Rodríguez (2017)

Margen de utilidad bruta: El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de beneficio que queda por cada unidad monetaria vendida, después de que la empresa pagó los bienes vendidos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejores serán los beneficios (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad operativa: El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda por cada unidad monetaria vendida después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad neta: El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor es la rentabilidad. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para las accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta, es una medida utilizada para determinar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la empresa, pues es el beneficio que finalmente obtienen los accionistas comunes. (Gitman et al., 2012).

EBITDA: por sus siglas en inglés (earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations) se refiere a las utilidades operativas de la empresa antes de deducir los

gastos y productos que no implican efectivo y los gastos y productos que resultan de representaciones contables.

Al prescindir de aspectos financieros, tributarios y contables, este indicador es utilizado complementariamente para evaluar resultados, ya sea dividiendo dicho término entre la inversión realizada o entre las ventas hechas en un periodo. Sin embargo, como se indicó anteriormente, no corresponde a un flujo neto de caja ni a un estado de resultados contable, sino más bien a un resultado operacional puro. (Ortiz, 2011, p. 242).

Complementariamente, el EBITDA equivale al flujo de efectivo necesario en actividades operativas de la empresa pues excluye las transacciones que no implican inversión de efectivo para actividades de operación, así como los impuestos y los intereses. Es decir determina en gran medida el flujo de efectivo necesariamente invertido en el funcionamiento de la empresa y por consiguiente necesario para mantenerla viva.

El EBITDA es un parámetro muy útil cuando se desean hacer comparaciones del rendimiento de la compañía con respecto a su histórico y también para realizar comparaciones con la industria en la cual se desempeña la compañía o bien comparaciones entre los centros de costo y beneficio de la misma compañía realizando un Benchmarking interno, esto último resulta muy útil en términos de presupuestos operativos.

El EBITDA también brinda otras luces sobre el qué hacer financiero pues como lo indica Rodríguez (2017), mide la eficiencia del empleo de los costos y gastos operativos en el estado de resultados. Esta medida revela un panorama más claro en cuanto al análisis financiero y la consecuente en la toma de decisiones, sobre todo en la operación de negocio y en última instancia en las proyecciones que se desean plantear a través del presupuesto de ingresos y egresos.

2.2.4 Supervivencia

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento: estas tres palabras definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de tipo capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En las páginas siguientes se demostrará que en una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van indisolublemente ligados. La primera obligación del gerente de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable (Sallenave, 2002, p.67-68).

La rentabilidad y el crecimiento son parte del ciclo de vida de un negocio y dependerá de las habilidades de dirección para alcanzar las metas que sean factible trazar en un negocio, como bien se indicó anteriormente en el presente trabajo, existen herramientas para medir y definir la rentabilidad y por ende procurar el crecimiento. Sin embargo, poco se trata el asunto de la supervivencia de un negocio pero es una realidad por la cual pasan la mayoría de negocios dado que como bien se indicó hay un espacio para el crecimiento y maduración también hay una etapa de declive que por lo general está marcada por cambios coyunturales relacionados con factores como cambio en gustos y preferencias de los consumidores, cambio en la necesidades, el precio, etc.

Variadas son las formas en las que se puede manifestar la voluntad humana en el desarrollo de las actividades propias de una empresa, la comunicación es importante en cualquier sentido que tome el accionar humano, si hay comunicación adecuada existirá la posibilidad de tener mayores oportunidades de corregir amenazas para la supervivencia del negocio.

Después de haber expuesto las nociones teóricas, científicas y técnicas que conlleva al análisis de la rentabilidad de una entidad, se pone de manifiesto que para poder analizar la configuración de un presupuesto de gastos operativos y determinar en qué forma esta reestructura, si se realiza adecuadamente, conllevará al incremento en los

beneficios. El uso y aplicación correcta de todo el cúmulo de conocimiento disponible en cuanto a el análisis financiero y en el caso particular del presente trabajo el análisis de la rentabilidad que aporta una adecuada estructura de un presupuesto de gastos operativos es de importancia trascendente, no solo para el mejoramiento de los resultados de la compañía sino también para incrementar su valor y mantener vigente el principio de negocio en marcha en un largo plazo.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene información sobre la metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo profesional de graduación, que versa sobre la formulación de un presupuesto de gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de una empresa dedicada a brindar servicios de telefonía pública en el departamento de Guatemala. La metodología incluye, la definición del problema con todos sus elementos; especificación, planteamiento, punto de vista y delimitación del problema. Seguidamente se exponen los objetivos del problema planteado. Por último, se exponen los métodos y las técnicas a utilizar.

3.1 Definición del problema

La definición incluyó la especificación y delimitación con la mayor precisión posible del problema relacionado con la elaboración de un presupuesto de gastos operativos en una empresa de telefonía pública.

3.1.1 Especificación del problema.

El problema financiero identificado para una empresa de telefonía pública se refiere a la deficiencia en los procesos de planificación, análisis, elaboración y control del presupuesto de gastos operativos.

La propuesta de solución que se planteó al problema financiero, es el desarrollo de un modelo de presupuesto para gastos operativos que permita analizar alternativas de decisión y en consecuencia fijar y ejecutar cursos de acción para mejorar la forma en la que se aprovechan los recursos y su incidencia en la rentabilidad.

3.1.2 Planteamiento del problema

Se plantearon las interrogantes que dilucidan el propósito de elaborar un presupuesto de gastos operativos en una empresa que brinda servicios de telefonía pública en el Departamento de Guatemala.

Pregunta general

¿Cómo desarrollar un modelo de presupuesto para gastos operativos que contribuya al incremento en la rentabilidad de una empresa de telefonía pública ubicada en el departamento de Guatemala?

Preguntas específicas

- a) ¿Cómo establecer un diseño presupuestal de gastos operativos que permita su ordenamiento y homogenización en una empresa de servicios de telefonía pública?
- b) ¿Cómo analizar los gastos operativos en una empresa de telefonía pública para plantearlos en un presupuesto eficientemente y de esta forma minimizarlos?
- c) ¿Qué acciones deben definirse para minimizar los gastos operativos en un presupuesto?
- d) ¿Cómo estimar metas de reducción de gastos que permitan medir su impacto en el incremento de la rentabilidad?
- e) ¿Además del aumento en la rentabilidad, en qué otros aspectos y/o áreas de la empresa tiene incidencia la elaboración, análisis y ejecución de presupuesto para gastos operativos?

3.1.3 Punto de vista

Financiero: el estudio se basó en el análisis de gastos operativos para elaborar un presupuesto que permita la reducción de estos y que mediante su ejecución y control coadyuve al incremento de la rentabilidad del negocio.

3.1.4 Delimitación del problema

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende el trabajo profesional de graduación.

Unidad de análisis

Servicios de telefonía pública.

Período a investigar

Información financiera histórica sobre gastos operativos del año 2016 al 2019 para su proyección en el año 2021.

Ámbito geográfico

Departamento de Guatemala.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del presente trabajo profesional de graduación relacionado con el presupuesto de gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de una empresa de telefonía pública que opera en el Departamento de Guatemala.

3.2.1 Objetivo general

Crear un modelo de presupuesto para gastos operativos que brinde un aporte material en cuanto al incremento de la rentabilidad en una empresa de telefonía pública ubicada en el Departamento de Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

a) Establecer un diseño presupuestal por medio de una estructura sistematizada a fin de garantizar un ordenamiento y homogenización en la planeación de gastos operativos para una empresa de telefonía pública.

b) Analizar los gastos operativos de una empresa de telefonía pública mediante el uso de herramientas financieras como el análisis vertical y horizontal con el fin de proponer un presupuesto cuyas proyecciones propicien su máximo aprovechamiento de los mimos.

c) Definir acciones encaminadas a reducir gastos operativos en un presupuesto cuya incidencia maximice los beneficios financieros en las proyecciones.

d) Estimar metas cuantitativas y realizables que permitan medir el impacto de la reducción de gastos en la rentabilidad.

e) Identificar en qué otros aspectos y áreas de la empresa, impactará la elaboración y aplicación de un presupuesto para gastos operativos de manera que pueda maximizarse su aprovechamiento financiero.

3.3 Métodos y técnicas

3.3.1 Método científico

El método científico se tomó como base del presente trabajo profesional de graduación, debido a que contempla un sistema de investigación integral que conduce a las conexiones lógicas de cómo se desarrolla un fenómeno y en este caso no es la excepción, debido a que se pretende realizar conexiones que expongan cómo la minimización de gastos influye en el incremento de la rentabilidad de una empresa de telefonía pública.

Dado que el método científico tiene como base la dialéctica, se puede asegurar que en esta acción de planificación para la minimización de gastos operativos y en consecuencia aumentar la rentabilidad, se identifica que los cambios en las cantidades de gastos dan paso a un cambio en la rentabilidad del negocio (ley de cambios cuantitativos a cualitativos), es de decir, existe una conexión lógica entre el cambio de las cantidades de gastos y la condición de rentabilidad, en consecuencia Robledo C. (2003) asegura "...el método científico plantea la necesidad de estudiar simultáneamente a los procesos objetivos con arreglo al desenvolvimiento dialectico que le es intrínseco."

Para descubrir y describir las conexiones que existen entre el fenómeno estudiado que en este caso es la planificación de gastos operativos como instrumento para la minimización de los mismos y su impacto en la rentabilidad, en este proceso se desarrollaran las faces que enmarca el método científico donde en la fase indagatoria se explora nuevos aspectos del proceso de planificación presupuestaria los cuales serán la base de la fase demostrativa que verificará el efecto que la planificación presupuestaria tendrá sobre la rentabilidad, para sustentar la fase expositiva en la cual se dejará evidencia documental, para la aplicación del conocimiento acerca de cómo realizar un presupuesto de gastos operativos para la toma de decisiones gerenciales encaminadas a la rentabilidad y supervivencia del negocio.

3.3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. El trabajo profesional de graduación se fundamenta en la utilización de técnicas de investigación documental y de campo.

El presente trabajo profesional de graduación contempla la utilización de distintas técnicas como medio para recolectar, conservar y organizar información útil para describir el fenómeno de investigación así como para poder brindar un amplio espectro de información que sirva de base para la resolución del problema planteado.

3.3.3 Técnicas de investigación documental

Se refiere a la búsqueda de información a través de documentos elaborados en base a investigaciones y/o trabajos realizados sobre el tema en cuestión, que en este caso se contemplaran tesis y libros que traten sobre planificación, análisis y elaboración de presupuestos, así como también bibliografía que describa procesos de cómo se máxima la rentabilidad. Para ello se hará una selección minuciosa y puntual de la información aplicable a cómo realizar un presupuesto de gastos operativos y el impacto que tendrá en la rentabilidad a través de resúmenes y reportes sintéticos, mismos que serán citados en el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

3.3.4 Técnicas de investigación de campo

Se utilizaron técnicas de investigación de campo tales como:

a) La observación: donde se prestó especial atención a la información sobre la forma en que se ejecutan los gastos operativos y sus procesos implícitos para poder realizar aportes en cuanto a su reducción y/o contención. Y que dicho aporte se vea reflejado en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

b) La muestra: se tomó una muestra de la información histórica de periodos de tiempo seleccionados para someterlas a abstracción, análisis y síntesis de tal manera que al final de este proceso se obtuviera información clasificada útil para la resolución del problema planteado y de aplicación práctica.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos producto de aplicar técnicas de análisis de información financiera tales como análisis vertical, horizontal y algunas medidas financieras de rentabilidad. Estas técnicas fueron aplicadas a la información histórica y proyectada para crear un presupuesto de gastos operativos cuyo objetivo es maximizar la rentabilidad de la empresa.

4.1 Estado actual de la empresa en cuanto a la ejecución de gastos operativos

En el presente apartado se realizará una exposición de la situación financiera de la empresa basada en la observación de la información histórica de cuatro ejercicios contables, correspondientes a los años 2016 al 2019. Para ello se utilizarán algunas herramientas e indicadores financieros que con fines de comprensión que harán reveladora la exposición de la información.

4.1.1 Análisis vertical de la situación actual

En el siguiente cuadro se presenta la situación actual de la empresa en cuanto a su rentabilidad a través del estado de resultados correspondiente a los años del 2016 a 2019. Continuamente se expondrá una explicación sintética de los principales rubros que conforman el estado actual de la empresa en cuanto a sus resultados, con la finalidad de tener una mayor comprensión de su contexto financiero.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento en cuanto a sus ventas. En la tabla siguiente se observa que en el estado de resultados del año 2016 al año 2019 los ingresos han presentado un crecimiento de más del 50%, lo cual ha permitido una participación importante de la empresa en el mercado nacional. Esto debido a una estrategia de inversión en activos fijos (compra de teléfonos monederos), lo que ha incidido en la ampliación de la cantidad de puestos de venta (teléfonos monederos en campo) y de esta manera satisfacer la demanda de comunicación de la población del departamento de Guatemala.

Tabla 1. Estado de Resultados del 2016 a 2019

ESTADO DE RESULTADOS
EJERCICIOS: 2016 A 2019
(en millones de quetzales)

Descripción	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Total Ingresos	28,261	100%	35,293	100%	45,178	100%	46,200	100%
(-) Total costo directo	9,281	33%	11,242	32%	14,188	31%	14,025	30%
Ganancia bruta	18,981	67%	24,051	68%	30,991	69%	32,175	70%
(-) Total Gastos Operativos	2,921	10%	9,724	28%	6,012	13%	11,215	24%
(-) Gastos de Administración	2,857	10%	4,396	12%	6,147	14%	2,946	6%
Gan. Operativa (EBITDA)	13,202	47%	9,931	28%	18,831	42%	18,015	39%
(-) Otros gastos y productos	182	1%	14	0%	-121	0%	-24	0%
(-) Depreciaciones	3,940	14%	4,851	14%	6,203	14%	6,649	14%
Gan. Antes de impuestos	9,080	32%	5,066	14%	12,749	28%	11,390	25%
(-) Impuestos	1,411	5%	1,768	5%	3,154	7%	3,223	7%
Resultado Neto	7,669	27%	3,299	9%	9,595	21%	8,167	18%

Fuente: Elaboración propia 26/06/2020

Pese al crecimiento considerable en cuanto a sus ventas, la ganancia antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones por sus siglas en idioma inglés EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations) no presenta la misma tendencia de crecimiento que las ventas. Se observa que en el estado de resultados, el porcentaje de relación del EBITDA respecto a los ingresos ha disminuido, pasando de un 47% en 2016 a un 39% en 2019.

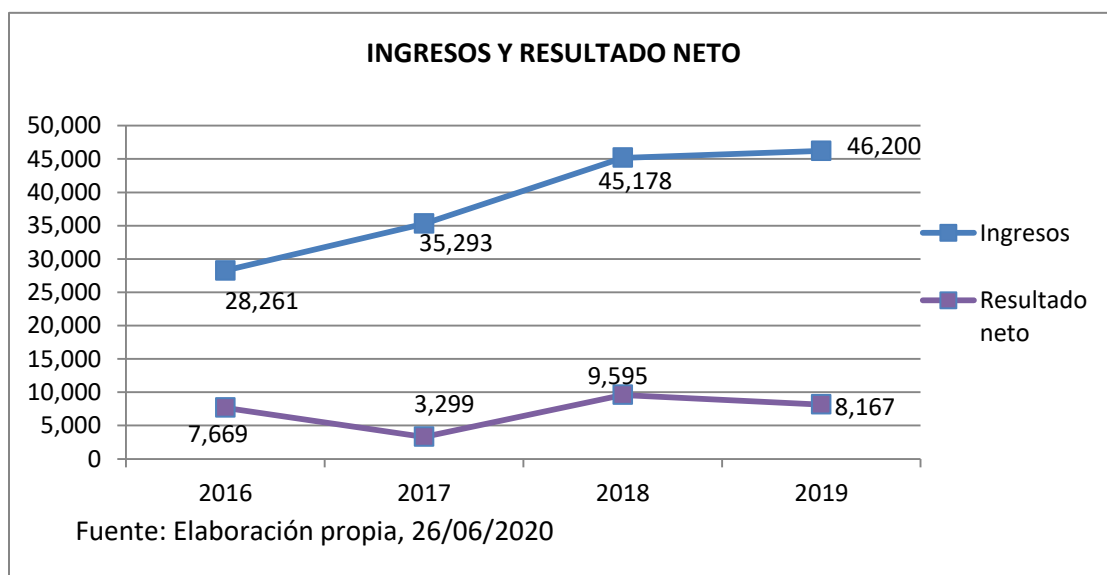
De igual manera el resultado neto pareciera estar estático o sin crecimiento en cuanto a valores absolutos pues su promedio aritmético del año 2016 al 2019 es de 7.1 millones de quetzales aproximadamente. Además, se observa una oscilación abrupta de altos y bajos en este mismo rubro en el transcurso de los cuatro ejercicios mencionados. Los valores relativos presentan una disminución pues pasan de un 27% en el año 2016, a un 9% en 2017 esto representa una caída importante en cuanto a los beneficios netos, pues son dos terceras partes del resultado relativo inicial. Posteriormente en 2018 se observa una recuperación del resultado neto obteniendo un 21% en relación al ingreso

pero no se logra alcanzar el 27% del año 2016 y mucho menos superarlo. Finalmente la tendencia en la caída del resultado neto se hace patente con un 18% en el año 2019, es decir, no se inclina en dirección a obtener un mejor resultado.

Derivado de la descripción anterior, se puede afirmar que si bien es cierto, la empresa presenta crecimiento en sus ingresos, no tiene una administración eficiente y eficaz en cuanto a la planificación y ejecución de sus gastos. Esto se confirma observando el comportamiento de los gastos operativos en el transcurrir de los cuatro ejercicios estudiados. Los gastos operativos ascienden a 2.8 millones de quetzales en 2016 representando un peso relativo de 10% en relación con el ingreso, pasando por un 28% en 2017 con un valor absoluto de 9.7 millones de quetzales y finalmente en 2019 alcanza 11.2 millones de quetzales representando un 24% de relatividad vertical. Lo anterior ha incidido negativamente tanto en el resultado que muestra el EBTIDA así como también en el resultado neto.

En la figura 1, se describe el comportamiento de los ingresos y del resultado neto en millones de quetzales y donde se hace aún más notorio el contraste que marca un crecimiento bastante marcado en los ingresos cuyo efecto no se refleja en el resultado obtenido pues la tendencia es incluso a la baja.

Figura 1. Ingresos y resultado neto del año 2016 al 2019



La figura 1 muestra gráficamente una tendencia inversa, debido a que el ingreso sube mientras el resultado tiende a la baja o a mantenerse en sus valores absolutos. Esta tendencia hace determinar por simple inferencia, que todo el esfuerzo invertido en el crecimiento en las ventas y abarcar una porción de mercado mayor con el afán de obtener una ventaja competitiva, se pierde. No tiene sentido realizar todo ese esfuerzo en inversión de activos fijos que a su vez incrementan las ventas en dos terceras partes en 2019 comparado con el año 2016, si el resultado es el prácticamente el mismo en términos absolutos. Se realizan más esfuerzos y se obtiene el mismo resultado que cuando se realizaba menos inversión.

Con el fin de complementar lo descrito en el párrafo anterior se expone el estado de situación financiera de la empresa en donde se refleja la tendencia en el incremento del activo no corriente de los ejercicios 2016 al 2018 lo que confirma la inversión en activos fijos (teléfonos públicos monederos) con el fin de incrementar los ingresos, sin embargo el 2019 el activo no corriente disminuye su valor como consecuencia del proceso natural de depreciaciones.

Tabla 2. Estado de situación financiera del año 2016 a 2019

EMPRESA TELE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Ejercicios del año 2016 al año 2019

(cifras en millones de quetzales)

Descripción	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
ACTIVO CORRIENTE	14,141.54	53%	8,276.73	34%	8,168.82	32%	6,491.68	30%
ACTIVO NO CORRIENTE	12,339.89	47%	16,401.49	66%	17,629.75	68%	15,394.94	70%
TOTAL ACTIVO	26,481.43	100%	24,678.22	100%	25,798.56	100%	21,886.62	100%
PASIVO CORRIENTE	-8,399.23	32%	-3,297.02	13%	-2,399.16	9%	-1,811.01	8%
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0%	0.00	0%	-52.33	0%	-410.99	2%
TOTAL PASIVO	-8,399.23	32%	-3,297.02	13%	-2,451.49	10%	-2,221.99	10%
TOTAL PATRIMONIO	-18,082.20	68%	-21,381.20	87%	-23,347.08	90%	-19,664.63	90%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-26,481.43	100%	-24,678.22	100%	-25,798.56	100%	-21,886.62	100%

Fuente: Elaboración propia, 05/09/2020

Tomando como base la tabla 2 y considerando lo mencionado en el párrafo anterior, el activo no corriente se incrementa debido a la inversión en activos fijos en el transcurrir

de los primeros tres ejercicios expuestos. Esto se refleja en que el activo total de la empresa se mantenga y no pierda valor. Partiendo de este hecho y con el fin de afianzar el análisis en la tabla 3 se muestra la tendencia de la relación del resultado neto con los activos totales, dicho análisis recibe el nombre de ROA por sus siglas en inglés (return on assets).

El ROA de los ejercicios 2016 al 2019 presentado en la tabla siguiente, refleja que la eficiencia del rendimiento en cuanto la inversión de activos es bastante material, debido a que, a excepción del año 2017 el porcentaje de retorno por cada quetzal invertido en activos es de un tercio aproximadamente. En el año 2017 baja esa eficiencia en el aprovechamiento de los activos debido a la abrupta caída del resultado neto producto del deficiente manejo en la ejecución de gastos operativos tal y como se muestra en la tabla 1.

Como ya se ha mencionado el descontrol y la no planificación en la ejecución de gastos operativos ha mermado la obtención de mayores beneficios y a pesar de que el ROA es eficiente podría serlo aún más, si se cuenta con el aporte de un presupuesto para gastos operativos adecuadamente estructurado y controlado.

Tabla 3. ROA 2016 al 2019

EMPRESA TELE

ROA (Return on Assets)

Ejercicios del año 2016 al año 2019

	2016	2017	2018	2019
$ROA = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}}$	$\frac{7,668.58}{26,481.43} = 28.96\%$	$\frac{3,299.00}{24,678.22} = 13.37\%$	$\frac{9,595.48}{25,798.56} = 37.19\%$	$\frac{8,167.07}{21,886.62} = 37.32\%$

Fuente: Elaboración propia, 05/09/2020

Entonces, si se vende más y se obtiene el mismo o menor resultado neto, el error es la no planificación para la ejecución de los gastos operativos que permitan a la empresa mantener o mejorar la porción relativa de los beneficios, para que estos sean iguales o superiores al año 2016. Es decir no existe una planeación estratégica de la ejecución de gastos que permita aprovechar en términos de rentabilidad la creciente tendencia de los ingresos. Esto en atención al postulado básico que mencionan Gitman y Zutter (2012), en el cual se afirma que para obtener un margen de utilidad neta deseable, se debe observar que por cada unidad monetaria de ventas existe una fracción monetaria destinada a cubrir costos, gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Y que partiendo de esto, los gastos deben por excelencia ser administrados eficientemente.

4.1.2 Análisis horizontal de la situación actual

Entonces, para el contexto de la situación actual de la empresa, en el entendido de que existe una inadecuada planificación y gestión de los gastos y basado en la afirmación del último párrafo del apartado anterior, el cual expone los componentes que van relacionados con la rentabilidad, donde se incluyen los costos y gastos. Se procederá a exponer la tendencia de los gastos operativos en comparación con los ingresos, tomando como referencia el ejercicio inicial 2016 el cual se comparará con el ejercicio 2019.

Tabla 4. Estado de resultados comparativo 2016 y 2019

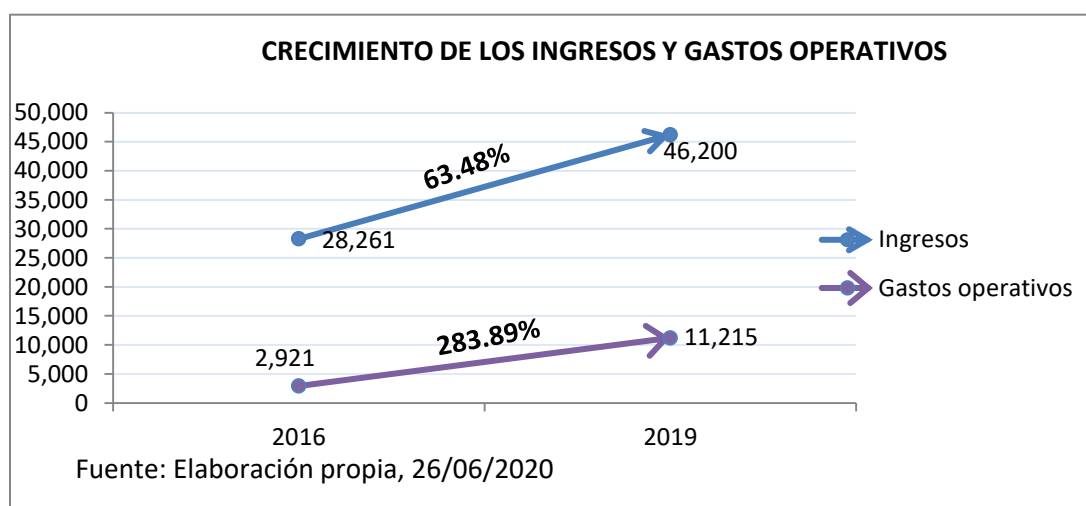
EMPRESA TELE
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
EJERCICIOS: 2016 y 2019
(en millones de quetzales)

Descripción	2016	%	2019	%	DIF.	%
Total Ingresos	28,261	100%	46,200	100%	17,939	63.48%
(-) Total Costo Directo	9,281	33%	14,025	30%	4,745	51.13%
Ganancia bruta	18,981	67%	32,175	70%	13,194	69.51%
(-) Gastos operativos	2,921	10%	11,215	24%	8,293	283.89%
(-) Gastos de Administración	2,857	10%	2,946	6%	88	3.08%
Gan. Operativa (EBITDA)	13,202	47%	18,015	39%	4,813	36.46%
(-) Otros gastos y productos	182	1%	-24	0%	-206	-113.19%
(-) Depreciaciones	3,940	14%	6,649	14%	2,709	68.76%
Gan. Antes de impuestos	9,080	32%	11,390	25%	2,310	25.44%
(-) Impuestos	1,411	5%	3,223	7%	1,812	128.40%
Resultado Neto	7,669	27%	8,167	18%	498	6.50%

Fuente: Elaboración propia 26/06/2020

Como se puede observar en la tabla 4, existe un crecimiento del 63.48% de los ingresos en el año 2019 en comparación con el 2016, en consecuencia, se puede afirmar que los ingresos crecieron casi dos tercios en cuatro años. Por otra parte se puede apreciar que los gastos operativos crecieron 283.89% ósea 2.9 veces en el mismo periodo, esto denota, confirma y ratifica la deficiente planificación y gestión de los mismo incidiendo negativamente en la rentabilidad.

Figura 2. Crecimiento de ingresos y gastos operativos años 2016 a 2019



Con la intención de hacer más evidente la desproporcionada tendencia en el crecimiento de los gastos operativos comparado con el ritmo de crecimiento de los ingresos. Se presenta gráficamente dicha tendencia en la figura 2 y se confirma una vez más que esta desproporción es el catalizador de que la rentabilidad no crezca más que un 6.5% (ver tabla 4). La lógica financiera indica que si el ingreso creció un 63.48%, la utilidad crezca en una proporción similar, sin embargo esto no sucede por el abrupto crecimiento de los gastos operativos en un 283.89%.

4.2 Propuesta de implementación de presupuesto para gastos operativos.

Para empezar, al plantear una solución sobre la situación actual de la empresa expuesta en el numeral 4.1 del presente trabajo, se hace necesario revisar ciertas categorías del estado de resultados de la empresa el fin de reestructurar la numérica

que lo conforma. Para ello se hará una revisión extensiva de las cuentas que principalmente sufrirán algunos cambios y otras de las que se hará mención de manera superficial pues de alguna manera forman parte del estado de resultados de la empresa, pero no representan un peso importante en cuanto a su materialidad.

4.2.1 Ingresos

Es el principal rubro del estado de resultados de la empresa y en este no se hará un análisis profundo, debido a que las ventas de la empresa se obtienen de acuerdo con número de teléfonos que se instalen. Estos se han incrementado en los últimos años debido a la implementación de un plan de crecimiento e inversión en los principales activos fijos de la empresa los cuales están constituidos por teléfonos monederos. Para el año 2021 se proyecta un crecimiento mínimo del 13% en las ventas, producto de la programación en el crecimiento de la planta telefónica. La empresa ha presentado un crecimiento promedio en sus ventas en los ejercicios evaluados de 21% aproximadamente.

4.2.2 Costo directo

De acuerdo a la exposición de datos del inciso 4.1.2 donde se realiza el análisis vertical de la situación actual de la empresa, se determina que el costo directo ha disminuido en sus valores absolutos de un 33% en el año 2016 a un 30% en el año 2019. Por lo que se observa un trabajo de eficiencia en cuanto a su reducción. El hecho de que los ingresos subieron en más de un tercio en los ejercicios expuestos, entonces el beneficio bruto obtenido por la eficiencia en el manejo del costo directo se maximiza.

No está de más mencionar que, en el caso del costo directo, la empresa tiene contemplado un plan de reducción, que inició con la mejora descrita en el párrafo anterior. Dado que la demanda del servicio que brindan los proveedores está en crecimiento, se buscará realizar negociaciones de mejora en las tarifas del tráfico de voz que se compran a cambio del incremento en la cantidad de servicios contratados. Esto es consecuencia de que la empresa está invirtiendo en activos fijos –teléfonos

monederos- para incrementar su capacidad de cobertura de servicios de telefonía pública monedera.

Debido a que tanto el ingreso como el costo directo son componentes dentro del estado de resultados de la empresa, fueron objeto de una breve descripción en el contexto del presupuesto. Pues para estos dos componentes, aunque de manera un tanto empírica, ya se venía trabajando en sus respectivas proyecciones. Por tal motivo estos apartados se incluirán en el estado de resultados presupuestado para que al analizarlos conjuntamente con los demás componentes, puedan brindar una perspectiva clara de los objetivos que se pretenden alcanzar en cuanto el beneficio operativo.

4.2.3 Gastos operativos

En este apartado se tratará sobre el presupuesto de gastos operativos, el cual constituye el punto medular de la propuesta de un presupuesto del presente trabajo. Esto se realizará debido a la necesidad de incluir dentro de la planificación estratégica de la empresa, un presupuesto que permita proyectar la maximización en el aprovechamiento de los recursos de la gestión operativa. Para lograrlo, esta propuesta contempla la reducción de gastos en los rubros que sea posible hacerlo y la disminución de desperdicios en las distintas unidades de trabajo operativo.

La empresa funciona por unidades productoras regionales debido a la dispersión geográfica a cargo de un supervisor operativo de ruta quien a su vez tiene a su cargo un grupo de técnicos recolectores de monedas y además estos se encargan de brindar el mantenimiento preventivo y correctivo de los teléfonos públicos monederos. Es en estas unidades productoras donde se ejecutan los distintos gastos operativos, algunos de estos requieren una mínima participación administrativa. Tal es el caso del gasto por el pago de rentas municipales por el uso de espacios públicos así como su respectiva licencia para instalación de teléfonos públicos monederos. En el presente apartado se trabajará también sobre otros rubros operativos que vale la pena revisar, tanto por su relatividad respecto al ingreso como por el valor absoluto que reporta en la información histórica.

En la tabla 5 se hace la presentación del presupuesto de gastos operativos para el ejercicio 2021 el cual pretende una optimización en la ejecución de gasto operativos sobre la base del mejor aprovechamiento posible de los recursos financieros de la empresa, para el efecto se trabajó en los siguientes rubros:

a) Rentas de espacio por instalación de teléfonos públicos monederos: Corresponde a la renta por ocupar un espacio físico en la vía pública debido a la instalación de teléfonos monederos. Se contempla el involucramiento de los supervisores encargados de cada área para que abran un canal de comunicación con los consejos municipales y negociar una rebaja en las rentas, esto es posible debido a que no existe una regulación específica de este cobro, por ende no hay un valor determinado para el cobro de este arbitrio. Además, el hecho de que la empresa instalará más teléfonos incrementará los ingresos de las comunas, haciendo posible negociar un incremento de la cantidad de teléfonos a instalar a cambio de una rebaja en el precio de la renta por unidad. Ya se ha tenido la experiencia de negociar bajo estas condiciones con un municipio, cuyos resultados han sido positivos, obteniendo una rebaja aproximada en la renta por unidad del 66%.

b) Mantenimiento de equipo de transporte: Se refiere al gasto por mantenimiento de vehículos el cual se recortará, adoptando una programación controlada de los servicios preventivos, con la finalidad de evitar averías o deterioros. Actualmente no existe este control y por lo general, es más oneroso realizar un servicio correctivo que uno preventivo. Por otra parte, una razón importante para evitar los servicios correctivos es el costo de oportunidad que implica no tener el activo fijo produciendo en la operación de la empresa, lo cual disminuye la productividad. Por último se suprime la probabilidad de rentar equipo de transporte en ausencia de una unidad que pueda estar en mantenimiento correctivo, esto también representa una carga económica en cuanto al gasto operativo.

c) Fletes: Se proyecta una baja del 77% de este gasto. La estrategia consiste en que la empresa contrate los fletes por importaciones de equipo telefónico desde Guatemala. Actualmente los fletes son contratados por los proveedores en China, quienes refacturan ese gasto de manera sobrevalorada, en ocasiones la sobrevaloración alcanza una proporción de 5 a 6 veces sobre su precio de mercado.

d) Servicios de recolección de moneda: Corresponde al gasto por servicio de traslado de valores en camiones blindados y los insumos necesarios para embalar las monedas producto de la venta generada por los teléfonos monederos. Se realizó una proyección ajustada de esta cuenta, reduciendo la cantidad de visitas por semana de 6 a 4 veces. La empresa cuenta con infraestructura de caja fuerte para el almacenamiento de efectivo y no la utiliza. Además, actualmente la empresa paga un seguro sobre los valores almacenados en sus instalaciones.

El costo de una recolección es de aproximadamente Q.1,245.00 (incluye una cuota fija y una variable), esto se multiplicaría por la cantidad de veces a reducir ósea 2 días, por 4 semanas por 12 meses, dando como resultado aproximado Q.119,520.00 de ahorro. Por otra parte también se implementará un control más riguroso en la utilización de materiales para embalar y así evitar desperdicios.

e) Servicios de vigilancia: Se pretende suprimir un custodio de cuatro que están en servicio y reorganizar la logística de las rutas que visitan los teléfonos ubicados en áreas rojas. Los tres custodios que seguirán en servicio atiendan las rutas de manera más organizada, debido a que el sistema de administración de los teléfonos monederos han registrado que en ocasiones un técnico pasa por un mismo teléfono hasta 3 veces en un mismo día, por lo que se infiere que la logística de recolección y mantenimiento de los teléfonos es deficiente. Un custodio cuesta en promedio Q.5,000.00 por mes, multiplicado por 12 meses representa un ahorro de Q.60,000.00 anuales y una disminución relativa del gasto del 25% en la proyección para el año 2021 comparado con el año 2019.

f) Diversos: Se suprimen dos facturas anuales por servicios de “consultoría” realizadas desde el extranjero que representa un ahorro en gasto de aproximadamente Q.357,000.00. Debido a que el servicio de consultoría no es recibido por la empresa y por ende no aporta valor agregado a la administración del negocio.

g) Diversos No Deducible: Se contempla un cambio de política en el manejo de esta cuenta, debido a que incluía los impuestos por reparto de dividendos, mismos que eran absorbidos por la empresa. En contraparte estos deben ser absorbidos por los accionistas que reciben sus dividendos, según ordenamiento consignado en el artículo 94 de la Ley de Actualización Tributaria, promulgada por el Congreso de la República de Guatemala (Decreto 10-2012, 2012). De la misma manera, en esta cuenta se registran impuestos sobre facturas de servicios prestados por empresas no residentes que también son absorbidos por la empresa y de los cuales procede una retención según lo ordena el artículo 105 de la citada Ley. Estos impuestos representan una carga en los gastos operativos de 1,2 millones de quetzales aproximadamente. Si estos impuestos son retenidos de acuerdo a la legislación aplicable se estima una disminución relativa del 92% en la proyección comparado con el gasto del año 2019.

h) Salarios: se contempla un recorte en los salarios de la empresa a manera de maximizar la utilización del recurso humano estrictamente necesario, sin descuidar la calidad operativa. De igual manera, implícitamente se reduce el gasto por provisiones y reservas de pasivos laborales. La estrategia se basa en la disminución de 5 ocupantes de un puesto denominado “encargado de conteo”, cuya cantidad de ocupantes requerida es de 6 y actualmente cuenta con 11 (ver organigrama de puestos en anexos). Cada plaza de trabajo de este puesto representa un gasto por salario y prestaciones laborales de Q.6,126.00 aproximadamente, por los 5 empleados excedentes se genera un gasto mensual de Q.30,630.00 y de Q.367,560.00 en el resultado anual.

En la siguiente tabla se presenta el impacto de la proyección de gastos operativos descrita en los incisos anteriores. Como se puede observar, la propuesta proyecta una disminución de los gastos operativos de 3,032 millones de quetzales que representa un 27% de disminución en el presupuesto comparado con los gastos del año 2019.

Tabla 5. Presupuesto de gastos operativos proyectado año 2021 comparado con la información del año 2019

EMPRESA TELE

Presupuesto de gastos operativos proyectado año 2021 comparado con ejercicio 2019
(cifras en millones de quetzales)

DESCRIPCION	AÑO 2019	%	PRES. 2021	%	DIFERENCIA	
Ingresos GTQ	46,200	100%	52,206	100%	6,006	13%
Recibo Telefonico	-14,025	-30%	-13,823	-26%	-202	-1%
Ganancia bruta	32,175	70%	38,383	74%	5,804	19%
Gatos Operativos						
Renta de Espacios P/Inst. Tel. P	-1,621	-4%	-970	-2%	-651	-40%
Mtto. Equipo de Transporte	-213	0%	-180	0%	-33	-15%
Fletes	-215	0%	-50	0%	-165	-77%
Servicio y Recoleccion de Moneda	-476	-1%	-357	-1%	-119	-25%
Servicio de Vigilancia	-240	-1%	-180	0%	-60	-25%
Diversos	-373	-1%	-16	0%	-357	-96%
Diversos No Deducibles	-1,310	-3%	-99	0%	-1,212	-92%
Sueldos y prestaciones laborales	-3,909	-8%	-3,541	-7%	-368	-9%
Gastos de Viaje No deducible	-92	0%	-23	0%	-69	-75%
Gastos no afectados por presupuesto	-2,767	-6%	-2,767	-5%	0	0%
Total gastos operativos	-11,215	-24%	-8,182	-16%	-3,032	-27%

Fuente: Elaboración propia 05/09/2020

4.3 Incidencia del presupuesto de gastos operativos en la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con temática del presente trabajo profesional de graduación, se hace la presentación de la propuesta de un presupuesto de gastos operativos (planteado en el numeral 4.2.3) con el fin único que dicha propuesta pueda incidir positivamente en la rentabilidad del negocio, favorezca el crecimiento y mantenga la supervivencia.

La propuesta del presupuesto de gastos operativos incluida en el estado de resultados proyectado se presenta a continuación en la tabla número 6.

Tabla 6. Estado de resultados presupuestado año 2021

EMPRESA TELE
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EJERCICIOS: 2021
(en millones de quetzales)

Descripción	2021	%
Total Ingresos	52,206	100%
(-) Total Costo Directo	14,879	29%
Ganancia bruta	37,327	71%
(-) Gastos operativos	8,182	16%
(-) Gastos de Administración	3,132	6%
Gan. Operativa (EBITDA)	26,013	50%
(-) Otros gastos y productos	-24	0%
(-) Depreciaciones	7,309	14%
Gan. Antes de impuestos	18,728	36%
(-) Impuestos	3,654	7%
Resultado Neto	15,073	29%

Como se puede observar en la tabla anterior, la utilidad neta que se pretende obtener a través de la propuesta es de un 29% como mínimo. Esta incluye una versión austera del crecimiento en los ingresos, pues se contempló un 13% de incremento, considerando que su promedio de crecimiento es de 21% aproximadamente según lo muestra la información histórica de la compañía, la cual fue previamente expuesta en los incisos anteriores de éste capítulo y en especial en la tabla número 1.

De igual manera, la propuesta del presupuesto también contempla una baja en costo directo a través del mecanismo de negociación descrito en el inciso 4.2.2. Esta estrategia ya había sido ejecutada en ocasiones anteriores obteniendo resultados satisfactorios.

En el caso de los gastos administrativos la compañía no hará mayores cambios, pues según la información histórica se han ejecutado de manera austera, por lo que se trabaja al mínimo de inversión de recursos en cuanto a la realización de gastos administrativos.

Por otra parte se estima que no habrá cambios sustanciales en la ejecución de otros gastos financieros ni tampoco en las depreciaciones. Si bien es cierto se comprará un parque telefónico que incrementará las depreciaciones, se estima que para el año 2021 habrá una cantidad similar de activos fijos totalmente depreciados, pues existe un lote de teléfonos que terminará de depreciarse en el año 2020, razón por la cual no se estima un crecimiento en gastos por depreciaciones.

En cuanto a los impuestos, la empresa está adherida al régimen opcional simplificado, por lo que se maneja una tasa global estimada del 7% con relación a los ingresos.

4.4 Comparación de resultados.

En este apartado se procederá a realizar una comparación de la propuesta del presupuesto de gastos operativos para el año 2021 con la información histórica que previamente fue analizada en este capítulo. Esto con el fin de comprobar que la propuesta planteada efectivamente, puede brindar resultados positivos en el incremento de la rentabilidad de la compañía. A la vez, se realizarán algunas relaciones adicionales que confirmarán la incidencia positiva que tienen los resultados obtenidos producto de la propuesta de un presupuesto para gastos operativos y de cómo éste da un valor económico de peso en la obtención del beneficio neto de la compañía.

Tabla 7. Estado de resultados presupuestado año 2021 comparado con el año 2019

EMPRESA TELE

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

COMPARATIVO

EJERCICIOS: 2019 vrs 2021

(en millones de quetzales)

Descripción	Histórico		Pres.		Análisis Horizontal	
	2019	%	2021	%	Diferencia	%
Total Ingresos	46,200	100%	52,206	100%	6,006	13.00%
(-) Total Costo Directo	14,025	30%	14,879	29%	853	6.08%
Ganancia bruta	32,175	70%	37,327	71%	5,153	16.01%
(-) Gastos operativos	11,215	24%	8,182	16%	-3,032	-27.04%
(-) Gastos de Administración	2,946	6%	3,132	6%	187	6.34%
Gan. Operativa (EBITDA)	18,015	39%	26,013	50%	7,998	44.40%
(-) Otros gastos y productos	-24	0%	-24	0%	0	0.00%
(-) Depreciaciones	6,649	14%	7,309	14%	660	9.93%
Gan. Antes de impuestos	11,390	25%	18,728	36%	7,338	64.42%
(-) Impuestos	3,223	7%	3,654	7%	431	13.39%
Resultado Neto	8,167	18%	15,073	29%	6,906	84.56%

Fuente: Elaboración propia 25/08/2020

Como se puede observar en la tabla número 7, los valores relativos verticales, muestran que producto de la propuesta del prepuesto para gastos operativos se proyecta su minimización, pasando de tener un peso relativo de 24% a un peso de 16% es decir, la reestructura aportaría un 8% de los 11 puntos porcentuales que mejoraría el beneficio tanto en el EBITDA como en el resultado neto.

Por otra parte se observa que en el análisis horizontal la reestructura proyectada de los gastos operativos aporta en valores absolutos 3.2 millones de quetzales al resultado y consistentemente se estima que si el presupuesto planteado es aplicado en el año 2021 se obtendrá una reducción del 27.04% en los gastos operativos, lo que representa casi un tercio de la ejecución actual.

En la tabla siguiente se observa el efecto del presupuesto de gastos operativos en el estado de situación financiera de la empresa. Se proyecta que los activos totales

incrementen su valor como producto de la inversión en activos fijos de acuerdo al plan de crecimiento en los ingresos, pues como ya se mencionó a mayor cantidad de teléfonos mayores ingresos. Por lo tanto pasarían de tener un valor de 21 millones a 26 millones de quetzales, en consecuencia la compañía también incrementará su valor (ver estado de situación financiera extendido en los anexos).

Tabla 8. Estado de situación financiera proyectado año 2021 comparado con el año 2019

EMPRESA TELE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Ejercicios del año 2019 al año proyectado 2021

(cifras en millones de quetzales)

Descripción	Histórico		Proyectado	
	2019	%	2021	%
ACTIVO CORRIENTE	6,491.68	30%	9,269.69	35.64%
ACTIVO NO CORRIENTE	15,394.94	70%	16,739.57	64.36%
TOTAL ACTIVO	21,886.62	100%	26,009.26	100.00%
PASIVO CORRIENTE	-1,811.01	8%	-3,976.60	15.29%
PASIVO NO CORRIENTE	-410.99	2%	-115.83	0.45%
TOTAL PASIVO	-2,221.99	10%	-4,092.43	15.73%
TOTAL PATRIMONIO	-19,664.63	90%	-21,916.83	84.27%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-21,886.62	100%	-26,009.26	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 05/09/2020.

Aunque en el capítulo dos de este trabajo, se hizo mención del indicador financiero ROE (Return on Equity) en español “retorno sobre el capital”, no se hará aplicación práctica del mismo. Debido a que el ROE mide la eficiencia en la utilización del patrimonio aportado por los accionistas y este último es de cinco mil quetzales y considerando que el valor del beneficio neto anual es de varios millones de quetzales, se determinó que si se aplica el ROE, no dará un parámetro de medición razonable, pues el capital aportado no guarda proporcionalidad respecto al valor del beneficio neto.

Después de haber determinado el estado de situación financiera proyectado, se puede comparar el rendimiento de los activos tras haber sufrido un incremento en su valor tal como se observa en la tabla 8. En consecuencia, el ROA (return on assets) pasaría de un 37.32% a un 58.64% confirmando así los beneficios en términos de eficiencia del presupuesto de gastos operativos, es decir, que los inversores obtendrían un rendimiento de Q0.58 centavos por cada quetzal invertido en activos. Entonces, se puede inferir que los efectos del presupuesto no solo se limita per se a la obtención de mejores beneficios en el estado de resultados sino también incrementa la eficiencia en la utilización de los bienes de la empresa.

Tabla 9. ROA año 2019 comparado con el año proyectado 2021

EMPRESA TELE

ROA (Return on Assets)

Ejercicios del año 2019 vrs año proyectado 2021

	2019	2021
ROA = $\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}}$	$\frac{8,167.07}{21,886.62} = 37.32\%$	$\frac{15,251.27}{26,009.26} = 58.64\%$

Fuente: Elaboración propia, 05/09/2020

Para finalizar, se puede mencionar, que el margen de utilidad operativa antes de los gastos financieros, impuestos y depreciaciones, por siglas en ingles EBITDA, muestra una mejora importante en las proporciones descritas en la tabla 7. Esto es fundamental para la entidad, debido a que podrá maximizar el beneficio de explotación de la empresa, aprovechando al máximo el crecimiento de sus ventas dada la tendencia que han presentado en los últimos años. Esto no había sido posible, debido a que la rentabilidad ganada en el crecimiento de los ingresos se ha visto minimizada en años anteriores por la desordenada ejecución de los gastos operativos. En términos de

beneficio operativo solo ha significado más trabajo y más inversión por casi el mismo o menor resultado. Eficientar el uso de los gastos operativos, incide también en el incremento del beneficio neto, pues, si el presupuesto proyectado para 2021 es aplicado con rigor, esto también ayudara a que se incremente la rentabilidad en todos los niveles del estado de resultados. Por último, si las condiciones del mercado se mantienen y se estructura la misma arquitectura en cuanto la configuración de un presupuesto de ingresos y gastos con mayor énfasis en los gastos operativos y si este presupuesto a la vez es aplicado y administrado adecuadamente, entonces se puede augurar mayor probabilidad de supervivencia de la compañía a largo plazo, debido a que las telecomunicaciones siguen siendo un servicio básico.

CONCLUSIONES

1. Después de haber recopilado, procesado y analizado la información respecto a los ingresos y egresos de una empresa que brinda servicios de telefonía pública y haber realizado proyecciones estableciendo metas en términos de rentabilidad, se propone un presupuesto de gastos operativos que genere un aporte material en cuanto el incremento de la rentabilidad.
2. Al diseñar una estructura presupuestal de gastos operativos se alcanza el ordenamiento y homogenización de los resultados financieros en una empresa de telefonía pública.
3. Se analizaron los gastos operativos de una empresa de telefonía pública y con ello, se ha alcanzado la minimización de los mismos dando como resultado el aprovechamiento eficiente de los recursos.
4. Se realizaron acciones de ajuste en los rubros del presupuesto de gastos operativos en los casos donde es factible, permitiendo la reducción de los mismos y cuyo efecto se ve reflejada en la maximización de los beneficios del negocio.
5. Se estimaron metas cuantitativas y realizables con el objetivo de mejorar la rentabilidad del negocio a través de una proyección reducida de gastos operativos. Se trabajaron algunos rubros, como la cuenta diversos, diversos no deducible, rentas municipales, entre otras, con lo que se pretende un aporte mínimo del 8% de incremento en los beneficios.
6. La elaboración de la propuesta de un presupuesto de gastos operativos propicia la identificación de aspectos y áreas en las que la empresa pueda ser objeto de mejora, cuyo impacto maximice el aprovechamiento financiero de los de los recursos incidiendo positivamente en la rentabilidad.

7. Si la propuesta de presupuesto de gastos operativos es aceptada por la administración del negocio se proyecta una maximización en el crecimiento de la compañía, debido a que según la información histórica, sus ventas se han incrementado en promedio 21% en los últimos tres ejercicios, pero sin una adecuada administración en la realización del gasto operativo, este crecimiento no puede ser aprovechado al máximo.

8. El presupuesto de gastos operativos, puede considerarse para replantearlo en futuros ejercicios y si la tendencia del giro del negocio se mantiene en crecimiento, se proyecta que la compañía adquirirá cada vez más valor al incrementar su patrimonio y además tendrá la posibilidad de garantizar su supervivencia a largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Que la administración de la empresa realice la trazabilidad de metas objetivas en un presupuesto de gastos operativos de una empresa de telefonía pública con el fin de obtener un aporte material en el incremento de la rentabilidad.
2. Diseñar una estructura presupuestal de gastos operativos que homogenice y ordene los resultados financieros de la empresa.
3. Analizar los gastos operativos de la empresa con el fin de minimizarlos y en consecuencia aprovechar de manera eficiente los recursos.
4. Poner en práctica la propuesta de un presupuesto de gastos operativos en el cual se realicen acciones de ajuste con la finalidad de reducir dichos gastos en las proyecciones, cuyo resultado se vea reflejado en la maximización de los beneficios de la empresa.
5. Se sugiere implementar un presupuesto de gastos operativos, para aplicar las metas cuantitativas planteadas en el mismo, en donde se pretende alcanzar un aporte mínimo del 8% de incremento en los beneficios a través de la minimización de gastos.
6. Se recomienda ejecutar y controlar un presupuesto de gastos operativos identificando los aspectos y áreas de mejora, que maximice el aprovechamiento financiero de los mismos cuyo efecto se vea reflejado en el incremento de la rentabilidad.
7. Que la propuesta del presupuesto de gastos operativos sea considerada para su aceptación, pues su configuración apuesta por la adecuada administración y aprovechamiento de los gastos operativos con fines de propiciar un incremento en el crecimiento de la compañía.

8. Considerar el presupuesto de gastos operativos planteado, para incrementar el valor del patrimonio de la compañía y de ser posible replicar el modelo adaptándolo a la coyuntura de ejercicios futuros para incrementar las probabilidades supervivencia del negocio a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Batres, A. (2014). *Presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Cuarta Edición. Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.
- Calleja, F. y Bernal, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. Pearson Educación.
- Camposeco, G. (2010). *Información financiera por segmentos como herramienta para la toma de decisiones en una empresa de telecomunicaciones* (tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos, teoría y práctica*. Segunda Edición. Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.
- Congreso de la República de Guatemala. (1 de marzo de 2012). Ley de Actualización Tributaria. (Decreto 10-2012) DO: Diario de Centroamérica. Recuperado de <http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2012/decretos.htm>
- Del Río, C. (2010). *El presupuesto*. ECAFSA.
- Díaz M. et al. (2012). *Presupuestos*. Primera edición. Editorial Pearson.
- Drucker, P. (24 de noviembre de 2017). *Factores clave de la rentabilidad empresarial*. *Crónicas*. Recuperado de <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/factores-clave-la-rentabilidad-empresarial/> .

- Galán, Juan. (2011). *Los estados financieros y los presupuestos* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México.
- Gitman L. y Zutter C. (2012). *Principios de administración financiera*. Decimosegunda Edición. Pearson Educación.
- Gremial de Operadores de Telefonía Pública, (2013). *Reporte de afiliados*. Archivo Interno de Afiliados.
- López L., Parra R. y Díaz Cruz M. C. (2016). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera* (2a. ed.). Pearson Educación.
- Morales A. y Morales J. (2014). *Planeación financiera*. Primera edición. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Ortiz, H. (2011) *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. 14 ediciones. Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia.
- Pascual, R. (2009). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Marcombo.
- Recinos, R. (2005). *El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares*. (tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para la alta dirección*. Primera edición. Grupo Editorial Palibro.

Rivadeneira, M. (2014). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Eumed.

Robledo, C. (2003) *Técnicas y Procesos de Investigación Científica*, compilación textos, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Rodríguez, F. (2017). *Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Sallenave, J.P., (2002). *La Gerencia Integral*. Editorial Norma.

Tele, (2014). *Filosofía corporativa*. Archivos de la empresa.

Toro, F. (2010). *Costos ABC y Presupuestos: herramientas para la productividad*. Primera Edición, Ecoe Ediciones.

Uscamayta, F. (2015). *La planeación financiera y el pronóstico interno para la toma de decisiones gerenciales en la empresa de servicios de transporte de carga pesada*. (tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú.

ANEXOS

EMPRESA TELE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Ejercicios del año 2016 - 2019 y proyección 2021

(cifras en millones de quetzales)

Descripción	2016	2017	2018	2019	PROYECTADO
					2021
Efectivo y equivalentes de efectivo	6,618.13	7,983.94	8,009.68	6,085.03	7,174.19
Cuentas por cobrar	7,523.42	292.79	159.14	343.29	2,079.66
Inventario para consumo interno	0.00	0.00	0.00	63.37	15.84
ACTIVO CORRIENTE	14,141.54	8,276.73	8,168.82	6,491.68	9,269.69
Propiedad planta y equipo	12,317.61	16,376.98	17,593.56	15,362.88	16,705.90
Otros pasivos de largo plazo	22.28	24.51	36.19	32.06	33.67
ACTIVO NO CORRIENTE	12,339.89	16,401.49	17,629.75	15,394.94	16,739.57
TOTAL ACTIVO	26,481.43	24,678.22	25,798.56	21,886.62	26,009.26
Proveedores	-8,399.21	-3,123.64	-1,745.84	-968.64	-3,559.33
Pasivo laboral	0.00	0.00	-117.00	-199.09	-79.02
Impuestos por pagar	-0.02	-173.38	-536.32	-643.28	-338.25
PASIVO CORRIENTE	-8,399.23	-3,297.02	-2,399.16	-1,811.01	-3,976.60
Pasivo laboral a largo plazo	0.00	0.00	-52.33	-410.99	-115.83
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	-52.33	-410.99	-115.83
TOTAL PASIVO	-8,399.23	-3,297.02	-2,451.49	-2,221.99	-4,092.43
Acciones Emitidas Cap Fijo	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00
Acciones Emitidas Cap No pagadas	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Reserva Legal	-520.43	-1,068.81	-1,529.09	-2,417.22	-3,217.22
Utilidades Retenidas de Ejercicios Ante	-9,888.19	-17,008.39	-12,217.50	-9,075.35	-3,443.35
Resultado del Ejercicio	-7,668.58	-3,299.00	-9,595.48	-8,167.07	-15,251.27
TOTAL PATRIMONIO	-18,082.20	-21,381.20	-23,347.08	-19,664.63	-21,916.83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-26,481.43	-24,678.22	-25,798.56	-21,886.62	-26,009.26

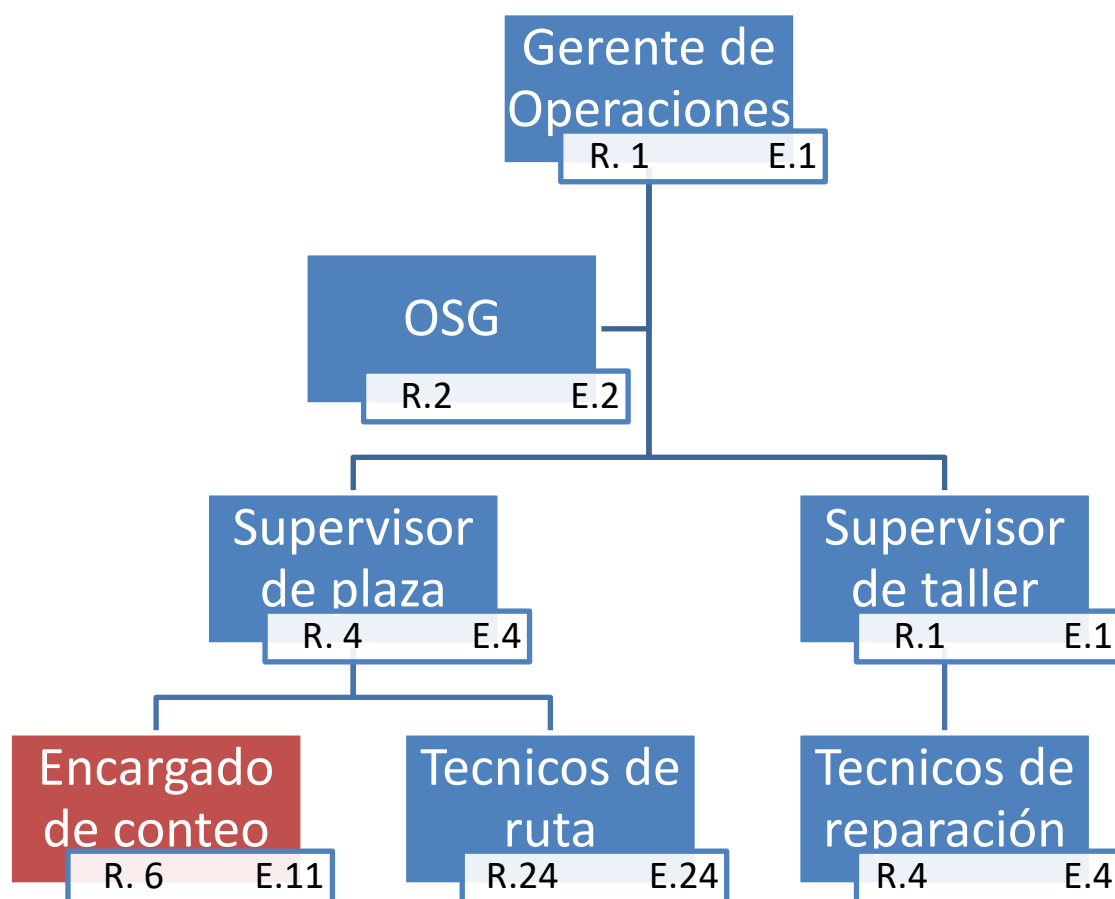
EM PRESA TELE**ESTADO DE RESULTADOS**

EJERCICIOS: 2016 A 2019 Y PROYECCIONES 2021

(en millones de quetzales)

Descripción	2016	2017	2018	2019	2021
Total Ingresos	28,261	35,293	45,178	46,200	52,206
(-) Total costo directo	9,281	11,242	14,188	14,025	14,879
Ganancia bruta	18,981	24,051	30,991	32,175	37,327
(-) Total Gastos Operativos	2,921	9,724	6,012	11,215	8,182
(-) Gastos de Administración	2,857	4,396	6,147	2,946	3,132
Gan. Operativa (EBITDA)	13,202	9,931	18,831	18,015	26,013
(-) Otros gastos y productos	182	14	-121	-24	-24
(-) Depreciaciones	3,940	4,851	6,203	6,649	7,309
Gan. Antes de impuestos	9,080	5,066	12,749	11,390	18,728
(-) Impuestos	1,411	1,768	3,154	3,223	3,654
Resultado Neto	7,669	3,299	9,595	8,167	15,073

EMPRESA TELE
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ORGANIGRAMA DE PUESTOS



R= Requeridos.

E = Existentes.

Fuente: Archivo de la empresa.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de Resultados del 2016 a 2019	32
Tabla 2. Estado de situación financiera del año 2016 a 2019	34
Tabla 3. ROA 2016 al 2019	35
Tabla 4. Estado de resultados comparativo 2016 y 2019	36
Tabla 5. Presupuesto de gastos operativos proyectado año 2021 comparado con la información del año 2019	43
Tabla 6. Estado de resultados presupuestado año 2021	44
Tabla 7. Estado de resultados presupuestado año 2021 comparado con el año 2019 .	46
Tabla 8. Estado de situación financiera proyectado año 2021 comparado con el año 2019	47
Tabla 9. ROA año 2019 comparado con el año proyectado 2021	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingresos y resultado neto del año 2016 al 2019.....	33
Figura 2. Crecimiento de ingresos y gastos operativos años 2016 a 2019	37