

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



**“ANÁLISIS FINANCIERO DE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS EN UNA
PANIFICADORA, COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO Y LOS ESTADOS
FINANCIEROS REALES”**



LIC. EDWIN RICARDO SOTOJ MARROQUÍN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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



**“ANÁLISIS FINANCIERO DE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS EN UNA
PANIFICADORA, COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO Y LOS ESTADOS
FINANCIEROS REALES”**

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

ASESOR: LIC. MSc. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR: LIC. EDWIN RICARDO SOTOJ MARROQUÍN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz

Evaluador: MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera

Evaluador: Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales

**ACTA No. MAF-G-64-2020**

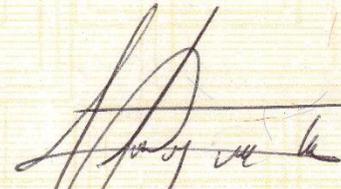
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **24 de octubre de 2020**, a las **15:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Edwin Ricardo Sotoj Marroquín**, carné No. **20111440**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS FINANCIERO DE LA UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS EN UNA PANIFICADORA, COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO Y LOS ESTADOS FINANCIEROS REALES"**, 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 65 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar el documento enviado con las observaciones realizadas y adicionalmente considerar lo indicado por cada uno de los miembros de terna manifestado verbalmente durante la presentación

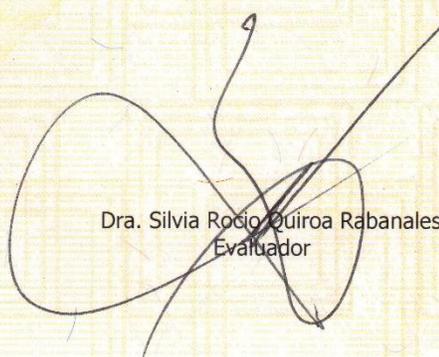
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



MSc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador



MSc. Angel Antonio Rivas Rivera
Evaluador



Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales
Evaluador



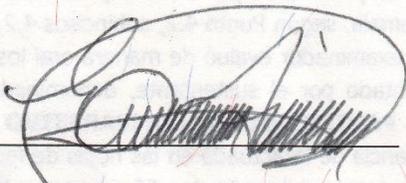
Lic. Edwin Ricardo Sotoj Marroquín
Postulante



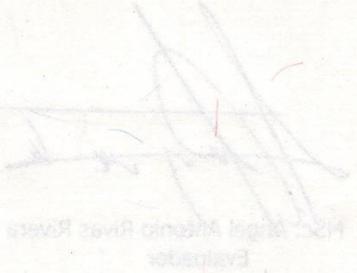
ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Edwin Ricardo Sotoj Marroquín, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 31 de octubre de 2020.

(f) 
Msc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador







AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por concederme la vida, inteligencia y fuerza en cada instante hasta alcanzar cada una de las metas trazadas. Por las bendiciones otorgadas y, sobre todo, por permitirme continuar hasta el final en cada actividad.

A MIS PADRES

EDGAR RENÉ SOTOJ y LUZ ELVIRA MARROQUÍN

Por apoyarme en cada etapa de mi vida, por ser quienes me han brindado todo lo que pude necesitar, por cada consejo, cada palabra de aliento y, sobre todo, por confiar, creer y siempre darme esperanzas para alcanzar todo lo que me he propuesto. Gracias por todo su apoyo.

A MI HERMANA

MARÍA MERCEDES SOTOJ MARROQUÍN

Por apoyarme y estar presente en cada momento que más pude necesitarte. Por mantener siempre la esperanza en que podía alcanzar cada meta, y, sobre todo, porque cada triunfo alcanzado, es parte tuya.

A MI NOVIA

LILIAN DEL ROSARIO CHAJÓN GONZÁLEZ

Por cada palabra de aliento brindada, por apoyarme en cada momento, por entenderme en mis momentos de debilidad, por tu cariño, afecto y amor.

A MI ABUELA NOYA

Hasta el cielo, quien desde pequeño estuvo a mi lado, siendo una persona de mi inspiración y ejemplo, por sus cuidados, atenciones, preocupaciones y consejos. Gracias por todo lo que me brindó.

A MI TÍA LETY

Por su compañía, palabras de aliento, su cariño brindado, y por instarme siempre a continuar adelante.

A MI MADRINA

LICDA. DINA ELIZABETH VARGAS

Por su apoyo, por darme ánimos para continuar adelante, por sus enseñanzas, por instarme a continuar con mis estudios y cada palabra y consejo brindado.

A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRÍA

GABY, AYRTON, YONI, GERMAN Y JOSÉ.

Gracias por formar parte de este desafío, porque en cada trabajo realizado formamos un grupo que, desde principio hasta el final, hemos luchado juntos por alcanzar varias metas académicas.

A MIS AMIGOS

Quienes han estado al pendiente y apoyándome en este largo caminar, amigos de licenciatura y amigos de promoción del Liceo Mercantil.

A MIS DOCENTES

Por su tiempo y esfuerzo con el fin de enseñar y trasladar sus enseñanzas.

**A LIC. LUIS ANTONIO
SUÁREZ ROLDÁN**

Por darnos la oportunidad de concluir nuestros estudios superiores a nivel licenciatura y la opción de continuar con estudios de postgrado en nuestra Alma Mater.

**A LA ESCUELA DE
ESTUDIOS DE
POSTGRADO**

Por la oportunidad de continuar con mis estudios superiores, la oportunidad de concluir con la licenciatura y alcanzar un grado académico de maestría.

**A LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por todas las enseñanzas brindadas tanto a nivel licenciatura como maestría, por ser la opción para desarrollarme profesionalmente y adquirir nuevos conocimientos para mejorar y servir a mi país.

**A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

Mi Alma Mater, por brindarme la opción de superarme profesionalmente y ampliar mis conocimientos.

**A TODAS LAS PERSONAS QUE ESTUVIERON PRESENTES Y ME BRINDARON
TODO EL APOYO REQUERIDO PARA LA CULMINACIÓN DE MIS ESTUDIOS
SUPERIORES.**

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de la industria	1
1.2. Antecedentes del marco aplicable (presupuestos)	3
1.3. Antecedentes de investigación	6
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Industria	10
2.1.1. Industria panificadora	10
2.2. Pequeñas y medianas entidades (PYMES)	11
2.2.1. Definición	11
2.2.2. Características	13
2.3. Contabilidad	14
2.3.1. Objetivos de la contabilidad	14
2.3.2. Contabilidad administrativa	15
2.3.3. Contabilidad financiera	16
2.3.4. Usuarios de la información contable	17
2.4. Estados financieros	18
2.4.1. Estado de situación financiera	19
2.4.2. Estado de resultados	20
2.4.3. Estado de cambios en el patrimonio	21
2.4.4. Estado de flujo de efectivo	23
2.5. Análisis de estados financieros	24
2.5.1. Análisis horizontal	25

2.5.2.	Análisis vertical	26
2.5.3.	Punto de equilibrio	27
2.6.	Razones financieras	28
2.6.1.	Razones de liquidez	29
2.6.2.	Razones de actividad	32
2.6.3.	Razones de endeudamiento	35
2.6.4.	Razones de rentabilidad	38
2.7.	Presupuesto	41
2.7.1.	¿Qué se presupuesta?	42
2.7.2.	Importancia del presupuesto	43
2.7.3.	Objetivos del presupuesto	44
2.7.4.	Tipos de presupuesto	44
2.7.5.	Beneficios y limitaciones de los presupuestos	47
2.7.6.	Formalización de la planeación	48
2.7.7.	Marco para juzgar el desempeño	48
2.7.8.	Comunicación y coordinación	48
2.7.9.	Características del presupuesto	49
2.7.10.	El presupuesto y su relación con la administración	49
2.7.11.	El papel de la administración	49
2.8.	Planeación financiera	50
2.8.1.	Proceso de planeación financiera	50
2.8.2.	Planes financieros a largo plazo (estratégicos)	51
2.8.3.	Planes financieros de corto plazo (operativos)	51
2.9.	Funciones de la administración financiera y el proceso administrativo	51
2.9.1.	Planificación	52

2.9.2.	Organizar	52
2.9.3.	Suministrar el personal y administrar los recursos humanos	52
2.9.4.	Dirigir y motivar	52
2.9.5.	Controlar	53
3.	METODOLOGÍA	54
3.1.	Definición del problema	54
3.1.1.	Especificación del problema	55
3.1.2.	Temas y subtemas	55
3.1.3.	Delimitación del problema	56
3.2.	Objetivos	56
3.2.1.	Objetivo general	57
3.2.2.	Objetivos específicos	57
3.3.	Método de investigación	57
3.4.	Técnicas de investigación aplicadas	58
3.4.1.	Técnicas de investigación documental	59
3.4.2.	Técnicas de investigación de campo	59
3.4.3.	Instrumentos de medición aplicados	60
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
4.1.	Estados financieros originales	61
4.1.1.	Estado de situación financiera	61
4.1.2.	Estado de resultados	69
4.1.3.	Índices financieros	74
4.2.	Aplicación de presupuesto financiero	79
4.2.1.	Estado de situación financiera presupuestado	79
4.2.2.	Estado de resultados presupuestado	85

4.2.3. Índices financieros presupuestados	88
4.3. Comparación de resultados	92
4.3.1. Período fiscal 2016	92
4.3.2. Período fiscal 2017	96
4.3.3. Período fiscal 2018	100
4.3.4. Índices financieros	105
4.4. Proyección de estados financieros 2019 a 2023	109
4.4.1. Estado de resultados proyectado 2019 a 2023	110
4.4.2. Estado de situación financiera proyectado 2019 a 2023	112
4.4.3. Series cronológicas de estados financieros	114
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	129
ÍNDICE DE CUADROS	143
ÍNDICE DE GRÁFICAS	145

RESUMEN

En Guatemala dentro del sector industrial, se encuentra el sector que corresponde a las panificadoras mismas que, por el consumo e importancia que tiene dentro de la sociedad guatemalteca, pueden localizarse en diversos puntos del país. Estas organizaciones surgen como deseo de familias guatemaltecas emprendedoras, que encuentran la elaboración de diversos panes como fuente de ingresos, lamentablemente carecen de adecuados procesos administrativos y de control financiero. Ante esta situación, se efectúa la propuesta de la implementación de una herramienta financiera con el diseño de un presupuesto financiero, mismo que servirá de base para implementar planes administrativos y de operación que permitan alcanzar las metas y objetivos trazados para alcanzar la maximización del valor empresarial.

El proceso presupuestal debe iniciar con la definición de planes y objetivos estratégicos, es decir la medición, planificación y realización de un pronóstico medible y comparativo de utilidades, ventas, producción y variación de diversos rubros que puedan afectar el resultado deseado. Así mismo, la adecuación de los principales rubros del estado de situación financiera, la maximización de fondos y recursos con los que se pueden disponer.

La metodología del presente trabajo profesional de graduación se fundamenta en la aplicación de un método no experimental, a través de las etapas del proceso metodológico de investigación que incluyen la definición del problema, preguntas de investigación, justificación, técnicas de investigación documental y de campo, análisis financiero y presentación del informe de resultados.

Los resultados más importantes y las principales conclusiones de la investigación realizada sobre la implementación, análisis y desarrollo de un presupuesto determinan que una pequeña empresa que no ha implementado un presupuesto financiero como herramienta de planificación, así como la aplicación de procedimientos administrativos adecuados, presenta que al efectuar una comparación de estados de financieros reales

presentados y estados financieros presupuestados, se establece el comportamiento y las variaciones existentes durante los periodos analizados. En las comparaciones, se utilizan hasta cierto punto, porcentuales similares, conservando ciertas condiciones de operación que han sido adecuadas aplicando, además, cambios estratégicos con el objetivo de obtener un crecimiento planificado tomando en cuenta los diversos efectos negativos que pueden afectar a la empresa.

En dicha comparación, observa que con un crecimiento organizado y planificado se genera una mejor utilización de fondos y cancelación de deudas a proveedores, así como el crecimiento de activos. Los costos mejoran de forma adecuada al solicitarse negociaciones de compra de materia prima. Se tiene un control mayor de los gastos administrativos que influyen en el resultado definitivo. Por ultimo, con la aplicación de un presupuesto y considerar los efectos adversos que puedan existir, la empresa puede tomar decisiones adecuadas para la generación de utilidades a largo plazo.

Al aplicarse un presupuesto financiero, para el periodo 2018 se percibe una mejora en activos con un crecimiento en el presupuesto del 80% entre los resultados originales y el presupuesto, con una mayor disponibilidad de fondos, se puede establecer la reinversión de los fondos generados. De igual forma, con el descenso en los pasivos a largo plazo al 16%, permite que la empresa puede presentar estabilidad, que generara confianza a terceros cuando sea requerido.

El crecimiento de ventas se incrementa anualmente en un 5% manteniendo gastos administrativos constantes en promedio de Q. 29,000.00 y Q. 50,000.00. La carga administrativa a pesar de que se incrementa el pago de sueldos, permite implementar cálculos de prestaciones laborales y el incremento gradual de los empleados.

Derivado de la investigación, se determina que, al aplicarse un presupuesto de forma adecuada, constituye una herramienta de planificación y control, que ayudará a la toma de decisiones, determinando ganancias esperadas y control en el manejo de los flujos de efectivo.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala el sector industrial está plenamente marcado, ya que es una actividad principal que se desarrolla en la economía nacional. Dentro del sector industrial y productivo, se encuentra la industria panificadora, misma que a pesar de no contar con un alto despliegue, permite que en el país existan pequeñas y medianas empresas con el fin de satisfacer las necesidades tanto de quienes crean las sociedades como quienes compran los distintos productos que estas ofrecen.

Muchas panificadoras son familiares, por lo cual su organización en ocasiones no es tan amplia como una empresa que se dedica a otras actividades comerciales. El presente trabajo profesional de graduación trata acerca de la implementación de herramientas financieras que sirvan para la evaluación financiera y mejoramiento organizacional. El papel de las panificadoras en Guatemala es importante y, por lo tanto, es necesario que dichas empresas puedan contar con un presupuesto financiero para el crecimiento de dichas sociedades.

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo otorgar al lector y usuario una herramienta con la cual se pueda tener una base, además de la importancia en la aplicación de herramientas financieras con el fin de generar mejoras en procesos administrativos e implementación de controles. Además, se ha desarrollado un análisis comparativo de la información contable presentada originalmente contra las proyecciones realizadas con el objetivo de establecer las variaciones existentes entre ambos y determinar el beneficio que conlleva la implementación y aplicación del presupuesto.

El presupuesto financiero es una herramienta fundamental en la administración y principalmente la toma de decisiones por parte de las altas autoridades de una organización. A través de cada capítulo que se presenta, se desarrollan diversos aspectos históricos, teóricos y de análisis con el fin de que el lector y usuario puedan recabar la información pertinente y necesaria.

En el capítulo I puede encontrar los antecedentes históricos que han generado la creación de la industria panificadora, así como la utilización del presupuesto financiero, tal información es de vital importancia para el lector ya que en este capítulo se muestra una breve historia del surgimiento, aparición y desarrollo tanto de la industria panificadora como el presupuesto financiero. En donde el presupuesto financiero surge de la necesidad de la corona inglesa de generar y presentar métodos de control.

El capítulo II presenta las diversas definiciones que pueden ser de utilidad para el usuario del presente trabajo. En dicho capítulo se encuentran los términos necesarios y su breve explicación para poder orientar al lector en los diversos temas que, posiblemente no sean de su dominio. La característica de este capítulo es que va orientado para ir desde lo general hasta lo específico.

El capítulo III contiene la explicación en detalle de los procesos desarrollados durante el trabajo profesional de graduación, que expone la definición y delimitación del problema abordado; los objetivos que consisten en el establecimiento de las metas a alcanzar; las diversas técnicas de investigación documental y de campo para la obtención de información relevante para la formación de un marco teórico adecuado, así como la información financiera fuente de los diversos análisis ejecutados.

El capítulo IV presenta la información contable original en la cual, se efectúan los cálculos financieros para determinar la situación de la empresa, cuyo fin es analizar los principales rubros que conformen cada estado financiero, analizando los índices financieros y determinando los cambios y efectos negativos. Así mismo, se presentan los estados financieros en los cuales se realizan cambios para mostrar las sugerencias administrativas y los cambios que pueden surgir con una planificación adecuada y ordenada, con sus respectivos índices financieros. Continuando con la comparación entre información contable original y la información contable afectada con la implementación del presupuesto. Añadiendo, una proyección financiera de cinco años, que será de guía a la empresa para su implementación y la meta que se desea alcanzar.

Como parte del estudio efectuado, se han seleccionado como variables importantes de análisis los rubros de caja y bancos, las cuentas por pagar a largo plazo, los resultados del ejercicio que al implementar un presupuesto aumentan considerablemente y, por lo tanto, existen mayores índices de rentabilidad. Además, se tiene énfasis en el control de los gastos que anualmente la empresa realiza con el objeto de disminuirlos y tener el control completo. De igual forma, se analizan los índices financieros como rentabilidad, estabilidad y liquidez, enfocándose en las razones de endeudamiento, capital de trabajo y rentabilidad.

Se presentan las conclusiones obtenidas en el análisis de la investigación mismas a las cuales el investigador llegó a través de los diversos análisis, mediciones y técnicas establecidas para generar información que pueda ser fiable, acorde a las necesidades y pueda ser empleado el presupuesto financiero en la administración, control y sobre todo la toma de decisiones.

Finalmente, se presentan las recomendaciones para la implementación de un presupuesto financiero, como herramienta de planificación, toma de decisiones y gestión administrativa, las cuales buscan presentar a los usuarios los cambios significativos que existen al comparar el presupuesto y la información financiera original con los beneficios que se alcanzan en la implementación. Además, se presentan los argumentos con los cuales se indica que tomar la decisión de aprobar la implementación, utilización y los respectivos controles que puedan surgir por implementar el presupuesto. Así mismo, presenta algunos resultados obtenidos con los cuales hace el énfasis en que pueda implementarse y desarrollarse un presupuesto acorde a las necesidades de la gerencia y los diversos usuarios.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la industria

En la cultura global, existe la importancia de los alimentos que la población consumirá y en la cual formará parte de su nutrición. Desde épocas antiguas, el pan producto de granos producidos por los cultivos y transformado por las personas, ha tenido relevancia para la humanidad. Chay Sánchez (2014), por su parte, aporta que el pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional.

Fernández Carretero (2018) comenta que el inicio y origen del pan estuvo situado en la Época Neolítica, en donde un hombre prehistórico tritura los granos de semillas y cereales mezclados con agua, dejándolo por cierto tiempo, por olvido, al volver encuentra una torta granulada, seca y aplastada.

Para Mundopán a domicilio (2015) agrega, que el trigo ha sido cultivado desde la misma antigüedad de la humanidad, en donde antropólogos han encontrado registros desde 4,000 años antes de Cristo. En CurioSfera (2020) se señala que en Egipto mentes brillantes e inquietas aislaron levadura y se pudo añadir la pasta para hacer pan, refinado la harina de trigo con lo cual se inició con la elaboración del pan blanco. Debido a las excelentes condiciones que el río Nilo ofrecía para el cultivo de cereales, obedecía a sus constantes crecidas. Se comenta que los egipcios inventaron la costumbre gastronómica de colocar un pequeño pan a cada comensal. Los egipcios hicieron varios descubrimientos en relación al pan, entre ellos, la fermentación.

CurioSfera (2020) afirma además que el pan fue trasladado con el transcurrir del tiempo hacia la antigua Grecia, esto por las relaciones comerciales entre los griegos y los egipcios, en donde perfeccionaron la elaboración del pan. Para el siglo III antes de Cristo, desarrollaron la panadería como un arte en la gastronomía, con la diversificación de panes. Así como la creación y diversificación se fue ampliando, se fueron añadiendo más especies y con ello, el cambio del sabor que se fue creando.

Para los griegos, en sus comienzos el pan fue un ritual de origen divino que pasó luego a convertirse en el sustento popular (Mundopán, 2015). La relación existente entre griegos y romanos hizo que se trasladara al imperio romano. Durante el avance de los años, al inicio se consideraba como un producto que no era alcanzable para todos. El pan se estimó como un oficio profesional, creándose el primer colegio de panaderos, en donde el oficio era trasladado de padres a hijos. Durante esta época, fueron mejoradas como la implementación de molinos, máquinas para amasar y hornos. Cobrando gran importancia, incluso el pan fue considerado más vital que la propia carne. El color del pan indicaba en algunas ocasiones la clase social, siendo así la clase social baja aquella que consumían pan oscuro y el pan blanco, era exclusivo para la clase alta (Fernández Carretero, 2018).

El crecimiento que se fue dando hizo que en la Edad Media se produjeran progresos notables en la panificación. En Europa el cultivo de cereales disminuyó en donde se obtuvo escasez del pan. Se consideró al pan como un producto preciado y signo de prestigio social. Las ciudades en la Edad Media toman importancia surgiendo los primeros gremios de artesanos, en el tema, profesionales del pan.

A finales del siglo XVIII se continúa e inicia un crecimiento de la agricultura. El precio del pan baja y, por ende, aumenta la oferta. Para el siglo XIX se inventa el molino a vapor, evolucionando los sistemas de panificación y añadiendo fases a la elaboración del pan (Fernández Carretero, 2018).

Chay Sánchez (2014), menciona que la industria panificadora fue introducida en Guatemala a principios del siglo XX, popularizando el pan de tipo sándwich.

La industria panificadora se desarrolla en todos los niveles, teniendo en cuenta que las pequeñas industrias son numerosas, ya que la diversificación de conocimientos y la tecnificación ha permitido que pueda ser establecida en cualquier sector. La implementación de varias técnicas, así como la industrialización permite que la industria

de las panificadoras sea una de las que más crecimiento puede tener. Esto por el consumo masivo y de primera necesidad como lo es el pan.

1.2. Antecedentes del marco aplicable (presupuestos)

El concepto de presupuesto proviene del latín *pre* que significa antes de o delante de y *supuesto* que significa hecho, por lo tanto, su significado corresponde “antes de lo hecho” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2016). Este se ha encontrado dentro de las actividades de la humanidad, desde sus inicios hasta nuestros días. El fin primordial de un presupuesto corresponde a tener previsto hechos que posiblemente pueden suceder y, por lo tanto, tener una idea de que se puede esperar.

La humanidad con el fin de mantener su propia supervivencia ha aprovechado cada etapa para establecer actividades previas y así, obtener resultados óptimos y adecuados. Por ejemplo, los antiguos pobladores realizaban estimaciones de alimentos, producción de diversos productos con los cuales prevenir hambrunas en tiempos de escasez (Manjarres, 2018). Antiguas civilizaciones realizaban planeaciones para ejecutar ciertas obras tanto artísticas como arquitectónicas, que hasta la actualidad aún prevalecen, tal el caso de la construcción de las pirámides egipcias. Elaboraban planes y organizaban el material que podían requerir para llevar a cabo una labor que no sería de corto plazo. Para elaborar las construcciones de las pirámides era necesario determinar y estimar los recursos que fuesen necesarios desde el inicio hasta la finalización de su construcción.

Así como elaboraban estimaciones relacionadas a las construcciones, también elaboraban estimaciones relacionadas con la cosecha de productos como el trigo con el objeto de prevenir la escasez.

Los inicios del presupuesto se realizaron de manera empírica, teniendo en cuenta la pregunta ¿Qué podría pasar en el futuro? Esto fue transcurriendo, desde el antiguo Egipto hasta la actualidad. En el caso del antiguo imperio romano, elaboraron presupuestos con

el objetivo de establecer los tributos que esperaban recibir por parte de los pueblos conquistados.

Para la Edad Media el profesor Joseph Vlaemminck detalla en la obra Historia de doctrinas de la contabilidad, registros en donde se localizan cuentas de presupuesto, así como la mención del monje Ángelo Pietra quien se inicia a preocupar por la previsión de ingresos y gastos, esto ocurrido en el siglo XVI (Manjarres, 2018). Posteriormente en el siglo XVIII se hace referencia al Parlamento Británico quienes presentaban sus primeros informes de gastos gubernamentales. En este punto de la historia es donde el presupuesto inicia a tomar auge y es más aceptado. Ya que las entidades gubernamentales británicas inician con la preparación y análisis de estimaciones a futuro. El inicio de la utilización del presupuesto en el Parlamento Británico nace a consecuencia de someter al Ministro de Finanzas sus planes de gastos para el período fiscal del año siguiente, en donde incluye un resumen con los gastos del período que se está finalizando (Nuñez, 2015).

Por lo tanto, el presupuesto inicia a partir de un ente gubernamental. Dicho informe iniciado en Inglaterra es adoptado en otros países de Europa, como el caso de Francia, quienes en 1820 el sector público lo adopta, posteriormente, en 1821 es trasladado a América siendo Estados Unidos el primer país continental que lo implementa en su sector gubernamental (Nuñez, 2015). El fin, como en Inglaterra o Francia, es controlar y asegurar la estabilidad de las actividades estatales.

A pocos años de iniciado el siglo, se da un suceso de consecuencias globales, los conflictos bélicos provocados por la Primera Guerra Mundial. Durante este período oscuro, fue requerido aumentar los controles y estimaciones, principalmente por la crisis económica en la que se sumergía el mundo. Al finalizar la guerra, Estados Unidos implementa un control de gastos debido a los considerables daños económicos sufridos durante ese primer conflicto bélico. Entre los años 1912 a 1925 se implementa e inicia con la maduración del presupuesto, pues se inicia con su aplicación ya no solamente en el área gubernamental sino, se extiende hasta la iniciativa privada, esto por los resultados

positivos que se aprecian dentro del Estado. Al aplicarlos, se mejora el gasto y se da un incremento a la economía (Salas, 2013).

Al adoptar métodos de planeación empresarial se da el incremento del control, por lo que surgen los primeros costos, como lo es el sistema de costeo estándar que resulta como una parte fundamental para el posterior análisis de los costos. Los márgenes de rendimiento inician a ser apropiados y el crecimiento empresarial es notorio. Por tal crecimiento el gobierno estadounidense crea y autoriza la Ley del Presupuesto Nacional mismo que sirve como un instrumento de la administración oficial de aquella nación.

Westinghouse Company adopta en 1928 el sistema de costo estándar, aprobado posteriormente de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de la actividad, esta innovación genera un período de análisis y entendimiento profundo de los costos. En 1930, se lleva a cabo la primera reunión en Ginebra denominada como Simposio Internacional de Control Presupuestal, donde se puntualizan los principios básicos del sistema presupuestal (Manjarres, 2018).

México es el primer país latinoamericano que toca el tema respecto al presupuesto, adaptándolo en el año 1931 en donde empresas industrializadas como General Motors Co. Y Ford Motors Co (Nuñez, 2015). Establecen la técnica presupuestal, al implementar las técnicas presupuestarias, el resultado es positivo maximizando sus utilidades y mejorando sus costos.

Durante la cuarta década del siglo, se da un nuevo conflicto global, la Segunda Guerra Mundial, misma que trae consigo nuevamente crisis económica. Al finalizar esta, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos en 1948 presenta y modifica el sistema presupuestario que hasta la fecha se conoce, esta vez, presentando dos nuevos sistemas de clasificación, el primero de ellos denominado como objeto de gastos y el otro por programas, presentando años posteriores un presupuesto que incluye los gastos del gobierno federal, proyectados y comparables. Para el año de 1961 el Departamento de

Defensa elabora un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, para el año 1965 crean el Departamento de Presupuesto (Salas, 2015).

Por último, en el año 1970 se da a conocer un nuevo modelo de presupuesto, este basado en el presupuesto de base cero, que, en la misma época, aparecen varios métodos como la proyección estadística de los estados financieros. El presupuesto de base cero se puede definir como “una metodología de planeación y presupuestación para reevaluar cada año los ingresos y gastos de una entidad” (Recinos Herrera, 2005).

1.3. Antecedentes de investigación

Moreno Obregón, (1997) desarrolla un estudio basado en el presupuesto y el análisis financiero que se puede realizar al utilizar esta herramienta en una entidad. En dicho informe, establece que “los presupuestos tanto públicos como privados se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre” (p 80). Esto con el objetivo de establecer aquellos efectos negativos que pueden existir en una organización, ya que, al ser utilizado el presupuesto, esto no genera una completa libertad lo que puede provocar inconvenientes financieros. Agrega también que debe ser de vital importancia el conocer los efectos que existen en los flujos de efectivo, para obtener una administración óptima de la liquidez de la sociedad, evitando problemas por la falta de fondos, así también tomar las decisiones adecuadas.

Por aparte, Recinos Herrera (2005) presenta en su estudio, una entidad de distribución de cosméticos en donde sus operaciones poseían problemas financieros, pues no contaba con las herramientas que permitan ejercer controles de tipo financiero, entre ellos, es el uso del presupuesto. Como consecuencia de no conocer la dirección a seguir o bien, la meta que debe alcanzar. Así mismo, expone que la creación y cumplimiento de políticas presupuestarias ayudarán a la empresa a sostener soluciones planteadas, pues al implementar un control presupuestario las utilidades que se pretenden alcanzar, serán mayores en comparación cuando no se utiliza esta herramienta financiera.

A su vez, Félix Alvarado (2006) expone que el uso del presupuesto, así como flujo de fondos proyectados llegan a ser evidentes, ya que estos permiten ser medibles o cuantificables con un margen de error reducido. Sin embargo, las empresas dedicadas a la producción o venta de productos, en este caso, de textiles no prestan importancia a la administración financiera, lo que conlleva a desconocer los resultados tanto a corto como a largo plazo, mismos que pueden ser perjudiciales para una sociedad, pues afecta los resultados esperados.

También Martínez López (2007) toma como base el estudio de una organización pública, específicamente el Ministerio del Gobierno de Guatemala, dentro del mismo, detecta que existen deficiencias por la falta de asignación de recursos financieros lo que conlleva a la ineficiente ejecución presupuestaria, a la vez refleja el desconocimiento de las autoridades de las necesidades de la población, causado por no generar una actualización presupuestaria. En dicho estudio el rasgo fundamental detectado es el poco interés por las autoridades de elaborar nuevos presupuestos que estén acorde a las necesidades.

Así mismo, Gancino Vega (2010) expone que en la entidad sujeta al estudio utilizan presupuestos empíricos lo que no permite el desarrollo de actividades de una forma eficaz, limitando en no satisfacer las necesidades de forma adecuada. La razón es que no cuentan con los recursos económicos y humanos necesarios. Dentro de la entidad no existe personal con la suficiente capacidad para la elaboración de un presupuesto. Un presupuesto elaborado por los criterios de los administradores sin el conocimiento de una elaboración adecuada, provoca que las necesidades no puedan ser satisfechas.

Al igual, Cac Leal (2011) realizó un estudio enfocado a presupuestos, desarrollando una guía de utilidad para las entidades no lucrativas, entre los hallazgos que detectó en dicho estudio, afirma que la planificación de actividades es un proceso clave en la gestión económico-financiera, dando a conocer los objetivos, así como alternativas que una entidad posee para alcanzar las metas trazadas. Afirma también, que el control presupuestal es una herramienta utilizada para la evaluación y la consecución de las

metas propuestas por la administración. El presupuesto debe ser aprobado, debido a que al conocer la administración las metas establecidas, se ejecutará un seguimiento adecuado en la ejecución presupuestaria y sus posibles variaciones que, durante el proceso administrativo, irán surgiendo en la entidad. Así mismo, por el tipo de trabajo desarrollado comprueba la hipótesis planteada que, como menciona, la no elaboración de un plan de actividades y la falta de conocimientos técnicos de presupuesto conlleva a la inexistencia de un presupuesto de ingresos y egresos, generando para la entidad problemas financieros, principalmente de flujos de efectivos.

De igual forma, Chonay Pantzay (2011) analiza la ejecución presupuestaria en una entidad autónoma perteneciente al Estado de Guatemala, en un organismo del Estado, el presupuesto está basado en los ingresos y egresos que este pueda llegar a tener, en el caso que expone, establece que la ejecución presupuestaria asignada llegó a alcanzar un 60.13%, es decir no se llegó a concretar la totalidad de lo que se tenía previsto.

Por su parte, Pérez Contreras (2013) en su tema análisis de estudio, toma como referencia las entidades del Estado, su objetivo principal es establecer los efectos que pueden tener dentro de un presupuesto los sucesos inesperados no contemplados, en este caso el Estado, que no se tenían contemplados al elaborar el presupuesto general de ingresos y egresos. Esto indica que, puede existir un presupuesto flexible para una entidad, misma que orienta a poder solucionar diversos problemas que pueden existir al no tenerse contemplados, como menciona en su obra, existen rubros orientados a las emergencias que pueden existir por desastres naturales, sin embargo, el valor que ha sido asignado o presupuestado, dependiendo la magnitud de la calamidad puede llegar a ser insuficiente. Por tal razón, da la orientación a las autoridades las opciones para poder efectuar los ajustes presupuestarios que sean pertinentes para la solución de los conflictos no contemplados.

Así mismo, Batres García (2014) analiza el presupuesto que se utiliza dentro de una entidad comercial, en ella tienen la previsión de la utilización de un presupuesto financiero y operativo, con el que la entidad evita el uso irracional de recursos económicos, fuentes

de financiamiento innecesarios. Esto además permite demostrar que el uso de un presupuesto y al compararlo con los resultados obtenidos, establece previsiones razonables de las distintas transacciones económicas mismas que tienen influencia en la entidad, ya sea de forma positiva o negativa. Permite alcanzar los resultados esperados, medir la producción que se obtiene, así también, tomar las decisiones oportunas para implementar las acciones correctivas con el fin de que la entidad pueda mantener el negocio en marcha. Menciona además que un profesional debe estar preparado para poder diseñar y aplicar un presupuesto para que la administración cuente con las proyecciones necesarias para la toma de decisiones adecuadas. El análisis de un presupuesto además permite determinar la ruta a seguir con el fin de alcanzar metas y objetivos.

Por último, Gamarro Orellana (2017) comenta en su trabajo efectuado, comprueba la hipótesis formulada, la cual consiste en demostrar que un presupuesto maestro es una base adecuada para la planificación y la administración presupuestaria del sector empresarial, principalmente, el sector de empresas lotificadoras. Esto permite que estas entidades, elaboren los planes operativos y financieros, misma que se convierte en una herramienta financiera de uso para la evaluación de los resultados proyectados.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías, conceptos enfoques teóricos y definiciones cuyo fin es fundamentar la investigación relacionada a la industria, la contabilidad, el análisis financiero y el presupuesto.

2.1. Industria

La industria es definida por la Real Academia de la Lengua Española como “el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales” (s.f.), Caballero Ferrari por su parte explica que la industria “es un sector cuya actividad es transformar materias primas en productos de consumo final o intermedio.” (s.f.). Hernández y Hernández (2015) define a la industria como “el conjunto de actividades que conllevan a la transformación de materias primas y por lo tanto a la creación de la riqueza” (p. 8).

La industria, por lo tanto, puede denominarse como aquella actividad ejecutada por el hombre, implementando los materiales necesarios como pueden ser herramientas, materias primas y otros productos que puedan ser requeridos para un proceso productivo, en el cual cada material utilizado sufre un proceso continuo de cambio, hasta obtener un bien que posterior a sus procesos de revisión, será puesto a la comercialización y venta del producto para la utilización de la sociedad.

2.1.1. Industria panificadora

Pérez y Gardey (2019) indican que es “un recinto donde se produce y/o se comercializa el pan. Son panaderías independientes que tienen su propio horno y que, por lo general, se especializan en algunos panes en particular. Por otra parte, hay panaderías que comercializan los productos que genera alguna fábrica”. Por lo tanto y en consecuencia con la definición de industria, las industrias panificadoras estarán orientadas a la producción, elaboración, distribución y venta de los diversos tipos de pan que se puedan

ofrecer al público que visite, a través de los distintos procesos productivos en los cuales, materias primas como harinas, sal, bicarbonato, levaduras y otros que puedan incluirse en el proceso productivo hasta desarrollar el pan que se busca distribuir.

Una industria panificadora corresponde a todas aquellas organizaciones que han sido creadas que tienen como fin principal la elaboración de diversos panes con el fin de venderlos a diversas personas, en segmentos al por mayor y menor. Aplicando diversos procedimientos de elaboración, como cocción de masa, preparación de materias. Entre los principales productos que pueden elaborar, están panes dulces, panes salados, pasteles, sándwich, etc.

2.2. Pequeñas y medianas entidades (PYMES)

La constitución de empresas representa un papel importante para el desarrollo de la economía, debido a la contribución de empleos e ingresos. Las empresas se pueden clasificar en pequeñas, medianas y grandes, para el efecto de la investigación, es necesario especificar la definición y características de las pequeñas y medianas entidades.

2.2.1. Definición

Para Pinda y Vega (2019) definen a las Pymes como “entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal” (p. 74).

La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014) define las PYMES como toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica, clasificada en tres categorías; microempresa en donde no se superen los 10 empleados y un balance general que no supere los 2 millones de euros; pequeña empresa en donde no superen los 50 empleados o balance mayor de 10

millones de euros y; pequeñas y medianas empresas en donde no superen los 250 empleados y el volumen no exceda de los 50 millones de euros.

Por lo tanto, las pequeñas y medianas entidades son aquellas organizaciones que se han creado con fines de lucro cuyo capital no excede de más de 2 millones de euros, a la conversión en quetzales de Q. 18 millones de quetzales, además de que no supere a más de 250 empleados.

El Ministerio de Economía por su parte a través del Acuerdo Gubernativo 211-2015 define a las Mipyme como un espacio de oportunidad de empleo y autoempleo, con el cual se genere un desarrollo económico.

La Organización Internacional del Trabajo (2016) toma la definición como aquellas empresas en las cuales existen trabajadores entre diez a 250, formando división de estas como micro empresas a quienes tienen trabajadores entre uno y diez. Las pequeñas empresas son clasificadas cuando las empresas tienen entre 10 a 100 empleados y, por último, las medianas a aquellas empresas que tienen entre 100 y 250 trabajadores.

Por lo tanto, las pequeñas y medianas entidades son todas aquellas organizaciones que han sido constituidas mismas en las cuales no poseen una cantidad extensa de personal, así como las instalaciones que son una porción pequeña. Muchas de estas organizaciones están constituidas con un capital mínimo, mismo que es invertido en la compra de mobiliario y equipo o bien, en el alquiler de las oficinas o instalaciones en las cuales tendrá su funcionamiento para el público. La cantidad de personas contratadas para el funcionamiento en ocasiones, cubren únicamente puestos específicos y la mayoría de ellos realizan varias actividades, así como quien es contratado como gerente de la organización se encarga de temas administrativos generales y no tiene personas a su cargo que se encarguen de diversas actividades.

2.2.2. Características

EAE Business School (2018) determina como características principales de las PYMES la cantidad de empleados que esta puede poseer, así también el volumen de ingresos que esta puede generar o bien, el total acumulado dentro del estado de situación financiera.

Samaniego (2018) por su parte, agrega además de lo definido anteriormente, que las PYMES estarán sujetas entre sus características a la cantidad de propiedades o vínculos que estas puedan tener. Así mismo agrega que uno de los elementos claves para la definición de una PYME corresponderá a los recursos a los cuales podrán tener acceso.

Las características de las pequeñas y medianas organizaciones son, principalmente la cantidad de empleados contratados. Así mismo la totalidad de las personas inversoras que pueden existir principalmente los primeros que han constituido. Así mismo, otra característica que se puede destacar en las PYMES es que muchas organizaciones no tienen planes de ampliación ya que, no buscan crear nuevas sucursales. Muchas PYMES no tienen más de dos sucursales. Algunas con el transcurrir del tiempo deciden implementar nuevas sucursales, pero en menores dimensiones que la agencia principal.

Las nuevas sucursales creadas al tener una menor dimensión, no tienen contratación de una gran cantidad de empleados y en ocasiones poseen limitaciones en la organización y administración.

Las pequeñas y medianas entidades son aquellas organizaciones con fines de lucro cuyas características se enmarcan en la cantidad de personal que ha sido contratado por parte de la administración de acuerdo a las necesidades que surgen durante su funcionamiento. Además, de la cantidad de capital que ha sido acumulado o aportado por parte de los accionistas.

2.3. Contabilidad

Para Ayala y Fino (2015) definen la contabilidad como “el lenguaje de los negocios, o la historia de los negocios ya que detalla lo que sucede en una empresa” (p. 20). Nobles, Mattison y Matsumura (2016) mencionan que la contabilidad es un “sistema de información que evalúa las actividades de una empresa, presenta la información en reportes y comunica los resultados a quienes toman decisiones” (p. 4). Por último, Villalta (2016) indica que la contabilidad puede definirse como “la técnica y ciencia que se encarga de llevar el adecuado control y registro de las operaciones o eventos económico-financieros de una persona, empresa, entidad, etc.” (p. 5).

La contabilidad es un sistema de información histórico en el cual se efectúan todos los registros de una empresa, con el cual se procesan datos para convertirlos en informes generales y simplificados con el objetivo de identificar e interpretar la información para analizar los datos obtenidos y por último efectuar los análisis financieros necesarios para la toma de decisiones.

La contabilidad puede ser utilizada en dos diversas formas, la primera es la contabilidad administrativa y la segunda, la contabilidad financiera. Ambos temas serán desarrollados a detalle en los siguientes párrafos.

2.3.1. Objetivos de la contabilidad

Ayala y Fino (2015) indica que el principal objetivo de la contabilidad “es suministrar la información necesaria a los usuarios interesados en la situación o posición financiera de una empresa, en el desarrollo de sus operaciones y en todas aquellas transacciones de las cuales es conveniente tener todo el conocimiento necesario para tomar decisiones” (p. 20). Romero (2012) hace mención que el objetivo de la contabilidad es el de “asignar razonablemente la cantidad o valor en unidades monetarias de los recursos, de las transacciones, transformaciones internas y eventos de ellos derivados” (p. 37).

Los objetivos de la contabilidad como son mencionados por los autores anteriores, corresponden a suministrar a las personas interesadas de su utilización información acerca de la posición actual de la empresa, en donde se muestren todas las transacciones que se han realizado históricamente, asignando valores monetarios específicos para efectuar la toma de decisiones adecuadas.

Lara Martinez (2020) por su parte, hace saber que la información contable es para generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios, así como informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa. Pinda y Vega (2019) mencionan que el propósito de la contabilidad es “proporcionar información financiera sobre una entidad que posibilite tomar decisiones” (p. 23).

Los objetivos de la contabilidad corresponden a la presentación de información confiable con datos recientes y actualizados, para efectuar diversos análisis y presentar las decisiones pertinentes y necesarias que deben efectuarse administrativamente para alcanzar los resultados, objetivos y la mejora empresarial. La contabilidad es fundamental en una organización ya que esta presenta la información histórica y reciente, al utilizar los datos, separarlos y analizarlos, se determinan operaciones financieras adecuadas inclusive a futuro. Así mismo, son de utilidad para terceras personas quienes estarán interesadas en tener relaciones comerciales con otras, además, dependen de la información que se pueda generar, ya que la presentación de estados financieros actualizados permite a los interesados determinar si es riesgoso o no su participación como, por ejemplo, en los préstamos bancarios, en donde no querrán arriesgar sus fondos a una empresa insolvente.

2.3.2. Contabilidad administrativa

Nobles et al. (2016) explica que la contabilidad administrativa es una “área de la contabilidad que se centra en el suministro de información para los tomadores internos de decisiones” (p. 4). Horngren, Datar, & Rajan (2012) exponen que la contabilidad

administrativa corresponde a aquella que “mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización” (p. 4).

Para Arresis (2015) “la contabilidad administrativa es pues la contabilidad cuya información económica se proporciona a porciones o sectores del negocio y sus relaciones con el conjunto total y se destina principalmente a los gerentes de la empresa” (p. 11).

La contabilidad administrativa es una pequeña división de la contabilidad, está encargada de presentar a los gerentes financieros aquella información que sea de utilidad en la toma de decisiones. La diferencia entre la contabilidad financiera se da, precisamente en la utilidad que le darán las distintas gerencias, ya que está destinada en la medición, evaluación, análisis e interpretación de la información financiera, además, la información contable no es de uso obligatorio sino para la utilización de decisiones internas.

2.3.3. Contabilidad financiera

Rajadell, Trullás y Simo (2014) la contabilidad financiera “tiene por objetivo proporcionar la información económico-financiera necesaria para la empresa” (p. 11), Nobles, Mattison, & Matsumura (2016) en su caso, hacen referencia que la contabilidad financiera es el “campo de la contabilidad que se centra en el suministro de información necesaria para la adecuada toma de decisiones por parte de los usuarios externos a una compañía”. (p. 4). Horngren et al. (2012) expresan que la contabilidad financiera es la que “Mide y registra las transacciones del negocio para proporcionar estados financieros elaborados con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados y/o normas de información financiera (NIIF)” (p. 2).

Romero (2012) indica que la contabilidad financiera es “la técnica mediante la cual se produce y comunica información financiera de los hechos económico-financieros que han sido reconocidos, es decir, valuados, clasificados, registrados, presentados y revelados

en estados financieros con objeto de que les sirva a los usuarios para tomar decisiones” (p. 30).

La contabilidad administrativa se encarga de presentar la información con el objetivo de la toma de decisiones, por su parte, la contabilidad administrativa está orientada y destinada para presentar la información, con el objetivo de analizar los números reflejados, su fin es estrictamente informativo, así mismo la información es elaborada para ser utilizada por usuarios externos, es decir su enfoque no es para la toma de decisiones sino por el contrario para la información que a terceros. Al presentar la información a terceros, estos pueden tomar decisiones si es de beneficio o por el contrario podría ser perjudicial el iniciar una relación comercial.

2.3.4. Usuarios de la información contable

Ayala y Fino (2015) mencionan que la contabilidad es de uso para accionistas o propietarios, los empleados, el gobierno, proveedores, acreedores, entidades crediticias o potenciales inversionistas. Nobles, Mattison, & Matsumura (2016) agrupa a los usuarios de la información contable en dos grupos, el primero, los decisores internos quienes usan la información para tomar las decisiones operativas cotidianas y estratégicas, así como los decisores externos quienes serán los inversionistas, las autoridades gubernamentales que utilizan la información para tomar decisiones acerca de la compañía (p. 4).

Pinda y Vega (2019) hacen la clasificación de los usuarios de la contabilidad entre varios interesados, primero los clasifican en usuarios internos y usuarios externos. Los primeros serán aquellos que participan en la actividad de la empresa y necesitan la información contable para el control y la toma de decisiones. Para los usuarios externos, serán aquellos interesados en dicha información por temas financieros o comerciales pero que no están inmersos en la actividad de la empresa. Así también, amplían los usuarios añadiendo a la clasificación anterior a: propietarios y directores, suministradores, clientes, bancos, órganos de recaudación de impuestos, órganos reguladores y los trabajadores de la propia empresa.

La contabilidad ya sea administrativa o financiera, siempre tiene un fin en específico, la información contable no es únicamente elaborada y preparada para que se quede archivada o sin utilidad, por el contrario, es para aprovechar los resultados obtenidos, para tal efecto, la utilización puede ser en la solicitud de préstamos bancarios, análisis de comportamiento de ventas, gastos, flujos de efectivo, previsión a futuro, de igual forma, la información contable es de utilidad en la toma de decisiones, al mostrar la información en lapsos cortos de tiempo, la alta gerencia puede establecer sugerencias, prevenir efectos negativos y determinar los cambios positivos a largo plazo. La información contable es presentada a diversas personas interesadas, la presentación a gerentes o administradores, así como a terceros.

Al comunicar los estados financieros otras personas pueden conocer el estado en el cual se encuentra la organización, lo que genera confianza y puede dar apertura a opciones y mejorar la calidad. Generar confianza entre accionistas, inversores e incluso empleados. En el caso de acreedores generan la confianza al momento de solicitar algún crédito con instituciones financieras o para la compra de bienes que serán cancelados utilizando créditos. En el caso de los accionistas, refleja la estabilidad y confianza que pueden tener, así como saber que sus inversiones están siendo administradas correctamente.

2.4. Estados financieros

La información contable que es almacenada y registrada por una organización debe ser presentada a las partes interesadas en reportes sencillos, fáciles y con los cuales se puedan realizar los análisis correspondientes, Díaz Moreno (2006) explica que los estados financieros “son el conjunto de informes preparados bajo la responsabilidad de los administradores del negocio o empresa, con el fin de darles a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales del negocio en un período determinado” (p. 330). Romero (2012) por otro lado comenta que los estados financieros son “representaciones alfanuméricas que, mediante títulos, clasifican y describen rubros,

conjuntos, cantidades y notas explicativas, las declaraciones de los administradores de una entidad sobre su situación financiera, sus resultados de operación, los cambios en su capital o patrimonio contable” (p. 66).

Villarroya (2013) explica que los estados financieros “recogen de forma sistemática el conjunto de las operaciones registradas a lo largo del ejercicio, presentando la información contable de forma que resulte útil para sus usuarios” (p. 6).

Los informes financieros o bien estados financieros son aquellos preparados por las personas encargadas de la contabilidad con el objetivo de presentar un resumen general de todas las operaciones efectuadas durante un período estipulado de tiempo, este resumen es utilizado para presentar a los diversos usuarios de la contabilidad para la toma respectiva de decisiones. Los estados financieros principales que son utilizados con mayor frecuencia dentro de una empresa son el estado de situación financiera y el estado de resultados.

2.4.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es uno de los estados financieros principales, en este estado financiero se presenta toda la información contable acumulada durante varios períodos contables consecutivos, Ayala y Fino (2015) presenta este estado financiero como Balance General en el cual se refleja la situación financiera de una empresa con los principales rubros que la componen, el activo, el pasivo y el patrimonio. (p. 27). Nobles et al. (2016) identifica al estado de situación financiera como un “reporte financiero sobre los activos, pasivos y el capital contable del propietario de una empresa en una fecha específica” (p. 18).

Esto indica que el estado de situación financiera presenta la información principal que debe tomar en cuenta un usuario de la contabilidad, Díaz Moreno (2006), lo define como “el estado que presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada” (p. 330). Al presentar un estado financiero en una fecha determinada se pueden tomar y

determinar las decisiones en un momento adecuado. Esto para prevenir cualquier sorpresa en un futuro cercano.

Puente, Viñán y Aguilar (2017) expresan que el balance general “representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como también el estado del patrimonio. En otras palabras, presenta la situación financiera o las condiciones de un negocio, en un momento dado” (p. 7). En el balance general o estado de situación financiera se presentan los rubros principales y en los cuales se refleja la estabilidad financiera. Muestra los activos y pasivos que posee una organización, así mismo expresa una imagen fiel de la compañía.

2.4.2. Estado de resultados

El estado de resultados es el segundo documento en el cual se presenta la información contable de una organización, Ayala y Fino (2015) indican que “es el documento financiero en el cual se refleja el desempeño de la empresa” (p. 27). Nobles, et al. (2016) por su parte lo denomina como pérdidas y ganancias, quien detalla que este “Informe de la utilidad o pérdida neta de una empresa durante un período específico” (p. 41). Al ser un documento en el cual se refleja el desempeño y proporcionar un resumen financiero se pueden conocer de antemano información para la toma de decisiones, principalmente si la información mostrada es durante el transcurso de un período corto de tiempo.

El estado de resultados, por lo tanto, es aquel informe financiero en el cual se presentan todas aquellas transacciones que una organización ha realizado y corresponden a los ingresos y egresos generados durante un período establecido. El fin principal, es determinar si la organización ha generado resultados positivos o negativos, es decir, si ha generado utilidades o déficit durante el ejercicio contable. Al establecer el resultado final, las personas interesadas pueden recabar información necesaria con la cual puedan tomar las decisiones pertinentes en un plazo corto de tiempo, mismas que serán medidas correctivas o preventivas y evitar que en períodos inmediatos siguientes, sigan generándose déficits en la organización.

Villalta (2016) lo define como “aquel documento que muestra los movimientos generados durante un periodo específico registrando los ingresos y egresos durante el desarrollo de sus operaciones” (p. 8). Aunque el estado de resultados no es un estado acumulativo como el estado de situación financiera, la relevancia que este tiene es superior porque de primera mano se observan los resultados recientes de la compañía, lo que permite una toma de decisiones adecuada. Puente, et al. (2017) manifiestan que el estado de resultados es “el principal instrumento que se utiliza para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un período” (p. 10.). Este documento contable está conformado por todos los ingresos que se han generado durante un período contable, estos ingresos pueden provenir de las actividades ordinarias o bien actividades extraordinarias; los costos y gastos que se han acumulado y son necesarios para el cumplimiento de todas sus actividades y que, sin ellos no pueden continuar con su funcionamiento.

Con el estado de resultados se pueden efectuar análisis financieros que no deben ser ignorados, tales como el análisis vertical que muestra el peso porcentual de cada rubro que lo integra; de igual forma el análisis horizontal que muestra los cambios que han existido entre períodos anuales. En el caso de los índices financieros permiten establecer el grado de beneficios que puede alcanzar una empresa, tal es el caso de los índices de rentabilidad, de igual forma se puede establecer el grado en el cual una empresa genera ingresos y convierte sus inventarios en ventas como se puede observar en la rotación de inventarios. La utilización de razones financieras genera confianza y un análisis profundo de la situación financiera de la empresa, lo cual determina el análisis y la planificación a futuro de las actividades de beneficio que se pueden generar.

2.4.3. Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio es el tercer documento contable que puede prepararse a través de los estados financieros, este documento en algunas ocasiones no es comúnmente utilizado, sin embargo, para generar un juego de estados financieros completos es de suma importancia. Ayala y Fino (2015) presenta este estado financiero

como el que indica y detalla el movimiento del rubro del balance general reflejando los saldos iniciales, aumentos o disminuciones y el saldo final de cada elemento que conforma el patrimonio. En este sentido, se enfoca en una presentación resumida del balance general o estado de situación financiera, principalmente los rubros de capital, resultados y utilidades que no han sido distribuidas.

Nobles et al. (2016) lo define como aquel que resume los cambios en la cuenta de capital de un propietario durante un período específico. Como anteriormente fue mencionado, este estado financiero contiene la información del capital, esto con el objetivo de establecer si en un período contable han existido movimientos significativos, la variación del capital puede ser de beneficio o bien perjudicial en el sentido que un accionista puede haber invertido capital y posterior a todos los movimientos generados, la empresa haya utilizado los fondos de forma negativa.

Para González Pascual (2016) es un documento de doble entrada, en el cual se recaban las variaciones totales existentes en el patrimonio neto de la organización. El fin de este documento, es presentar de forma ordenada los cambios suscitados en el capital y será el reflejo de cada movimiento de las cuentas que lo integran. La utilización del estado de cambios de patrimonio es mostrar el estado actual en el que se encuentran las acciones aportadas mismas que son determinantes para los accionistas si continuar con una inversión de capital o bien retirarse.

El estado de cambios en el patrimonio, por lo tanto, es aquel documento preparado con el fin de mostrar las variaciones positivas o negativas de forma resumida de la sección de capital, identificando las ganancias del período, mismas que incrementan a las posibles utilidades retenidas de períodos anteriores, así como el establecimiento del total de utilidades que pueden distribuirse entre los socios como parte de las aportaciones que han efectuado de capital a una organización.

2.4.4. Estado de flujo de efectivo

Este estado financiero es utilizado para presentar a los interesados los movimientos de efectivo que se han efectuado en un período de tiempo establecido, Nobleset al. (2016) indican que es un “reporte de los ingresos y salidas de efectivo de un negocio en un período específico.” (p. 18). Ayala y Fino (2015) indican que “es un estado financiero que refleja el movimiento del efectivo o sus equivalentes, es decir refleja el movimiento disponible” (p. 28). Al utilizar dicho estado financiero los usuarios pueden determinar en qué rubros han utilizado los fondos con los cuales dispone una organización.

González Pascual (2016) indica que el estado de flujos de efectivos se define como “informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio” (p. 183). Díaz Robles (2012) detalla que es el que “muestra la procedencia de los recursos, ya sea que la misma operación normal los genere o se consigan mediante financiamientos; también señala el destino de esos recursos, ya sea a la inversión en activos o los observe la misma operación normal de la empresa”.

El estado de flujos de efectivo como los anteriores estados financieros presentados, son base para los administradores, gerentes e incluso junta directiva y accionistas, con el establecimiento de las operaciones de operación ordinaria de la empresa, las inversiones que en un futuro podrán ser intercambiadas por fondos que la empresa pueda adquirir. El flujo de efectivo a su vez, muestra el financiamiento que la empresa ha implementado durante el período de tiempo que se está analizando. Con ellos los accionistas, inversionistas e inclusive empleados tienen formas para la toma específica de decisiones.

2.5. Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros se efectúa posterior a la elaboración de los estados financieros de la compañía, Robles Roman (2012) indica que “es un método que se utiliza para fijar los resultados en relación con los datos financieros históricos analizados y determinar las decisiones de negocios” (p. 27) agregando que es utilizado por distintos sectores interesados en la observancia para realizar un análisis de los estados financieros de la empresa, con la cual determinan la posición de la empresa con relación a otras. Una evaluación completa de la información permite observar que los planes que se han tenido previamente han sido positivos o bien negativos.

Nobles, et al. (2016) expresa el análisis de estados financieros como las herramientas utilizadas para trazar el progreso histórico de una empresa a través del tiempo, utilizadas además para medir el desempeño por los analistas financieros para evaluar las inversiones en acciones, conocer el estado de salud financiera, en el caso de los prestamistas para determinar el riesgo de crédito, etc. Las representaciones gráficas son las formas utilizadas por los gerentes financieros ya que en estas permiten tener una visualización adecuada en la comparación de los índices financieros que son sujetos de análisis, donde la información resulta de utilidad al mostrar una tendencia positiva o negativa, así como los incrementos, disminuciones y los cambios estacionarios que se pueden generar en un estado financiero, un grupo de cuentas o un rubro en específico.

González Pascual (2016) llama al análisis de estados financieros como una disciplina, en donde se buscan varios objetivos a través de varios procedimientos e instrumentos. Estos serán de utilidad para determinar la situación patrimonial, económica y financiera de una empresa; las causas que han desarrollado el estado en donde se elabora el análisis; establecer equilibrio y aconsejar a los directivos para tomar decisiones que puedan generar desequilibrio.

Para tener un análisis financiero aceptable, la información con la cual se efectuará la respectiva evaluación, debe contener datos que, en lo posible sean verídicos y próximos

a la realidad. Un análisis financiero que posea datos que no son verídicos puede ser causado por la inclusión de diversos movimientos contables que no pertenezcan a la organización, registros que pueden ser manipulados con el fin de presentar una información distinta ante los propietarios o ante terceros. Esto puede ser perjudicial al no mostrar datos reales y fidedignos pues la imagen que se está retratando en los análisis permite tener una perspectiva distinta; una empresa puede estar comprometida con pasivos a largo plazo que no puede cancelar, rentabilidad que no se está generando, eficiencia en la inversión de capital, etc. La información adecuada permitirá a la alta gerencia tomar las decisiones importantes y así guiar a la organización en forma adecuada hasta alcanzar sus objetivos.

Para realizar un análisis de estados financieros adecuado, es necesario definir e indicar los principales métodos con los cuales se deben realizar, es por ello, que a continuación se presentan los principales métodos existentes.

2.5.1. Análisis horizontal

Corresponde a la verificación y análisis de los estados financieros previamente desarrollados, Nobles, et al. (2016) define al análisis horizontal como “Análisis de la variación porcentual de los estados financieros comparativos de un período respecto a otro” (p. 585).

El análisis horizontal se encarga de efectuar un estudio con la información que la empresa ha generado en los últimos períodos contables, dicho análisis puede realizarse entre dos o más períodos, así como el análisis es posible efectuarse de forma mensual, dependiendo los usos que la gerencia solicite.

Robles Roman (2012) establece el análisis horizontal como una comparación entre periodos con variaciones de valores y porcentajes que determinan el grado de crecimiento o decrecimiento por cada rubro que conforman los estados financieros conforme a los ejercicios anteriores previamente determinados.

Las variaciones en cantidad representan los valores que en un mismo rubro han aumentado o disminuido entre períodos. En relación al cambio porcentual corresponde al valor que pudo haber aumentado o disminuido del período anterior.

2.5.2. Análisis vertical

Nobles, et al. (2016) establece este análisis como “Análisis de qué tanto por ciento participa en un período cada una de las cuentas de un estado financiero respecto al total del mismo, el cual representa el 100%” (p. 863).

Robles Roman (2012) lo establece como un “análisis estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero” (p. 29). Cada cuenta, tanto activo, pasivo, capital se establece el total de cada apartado con un 100%, mientras que, en el estado de resultados, la totalidad o el 100% es adjudicado al total de las ventas totales.

El análisis vertical corresponde al establecimiento del peso porcentual que tiene cada rubro en específico dentro de un estado financiero, permitiendo determinar los rubros más importantes y con mayor ponderación dentro de la empresa. Este análisis tiene varios objetivos y cada uno será cambiante dependiendo el estado financiero que sea analizado; en el caso del estado de resultados, este permite determinar en qué rubros se ha incurrido en mayores desembolsos de efectivo durante el período estudiado, así mismo puede servir como comparativo entre períodos anteriores para valorar la tendencia creciente o decreciente, con el objetivo de mostrar si se han tomado o no las decisiones adecuadas por parte de la administración. En el caso del estado de situación financiera, este análisis es de utilidad para establecer la integración de las cuentas de bienes, derechos y obligaciones, determinando la conformación del estado financiero principalmente entre los rubros de derechos y obligaciones a largo plazo. En el caso del área de pasivos, si la empresa posee deudas a largo plazo superiores a las de corto

plazo, esto genera que la empresa tenga deudas acumuladas y dependiendo el nivel de sus activos, así será el nivel de solidez y poder de cancelación que presente.

2.5.3. Punto de equilibrio

González Pascual (2016) define el punto de equilibrio como punto muerto, mismo que consiste en aquella cifra donde las ventas con las que se realizan los pagos de todos los gastos fijos y gastos variables, es decir en donde al realizar cobros y pagos, el resultado es igual a cero, por lo tanto, no existen pérdidas o ganancias de efectivo y es posible cubrir todas las obligaciones adquiridas (p. 456).

Hornngren, et al. (2012) hacen referencia al punto de equilibrio como una es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales (p. 196).

González Pascual (2016) explica el punto de equilibrio como aquella cantidad que “se alcanza con aquella cifra de ventas con cuyos cobros hacemos frente a los pagos de todos los gastos fijos que impliquen desembolso del período más los gastos variables de la cifra de venta que pretendemos hallar” (p. 421).

El punto de equilibrio es un análisis financiero utilizado por los gerentes financieros como un método en donde pueden establecer el nivel que una organización o empresa requiere efectuar ventas, que sean suficientes para cubrir todas las obligaciones contraídas por la empresa durante un período de tiempo establecido y en donde no generen ningún beneficio o efecto negativo para la empresa. Al llegar a un punto de equilibrio, estableciéndose en cantidades o valores, se pueden tomar las decisiones para alcanzar el objetivo, en primera instancia de no generar pérdidas y en consecuencia determinar la cantidad de productos que se deberán comercializar para generar las utilidades deseadas.

2.6. Razones financieras

Puente, et al. (2017) establece las razones financieras con el nombre de indicadores financieros, los cuales, “consisten en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con la finalidad de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones” (p. 20). Nobles, et al. (2016) para medir una empresa frente a otras empresas de la misma industria. Ya sea que usted sea un inversionista, un empleado, o un gerente de una empresa, saber cómo evaluar acertadamente el desempeño de una empresa le ayudará a tomar decisiones empresariales inteligentes (p. 855).

Las razones financieras son aquellos elementos en los cuales se efectúan cálculos matemáticos en donde los interesados conforme a los resultados obtenidos puedan analizar y establecer propuestas de mejora con el objeto de que las operaciones y actividades que se realizan sean para alcanzar metas previamente establecidas. Permiten dar al usuario una imagen gráfica o bien, simplificada de la información general contable de la que se puede disponer. Su utilización e implementación generan confianza extraída de los estados financieros con la cual se efectúan planes estratégicos para la mejora a corto, mediano y largo plazo. Las razones financieras son resultados directamente de la información contable que ha sido previamente registrada, en donde si la información que ha sido consignada no es fiable, veraz y adecuada puede generar riesgos para la toma de decisiones, de igual forma, la presentación de estados financieros ante terceros con datos que no generen confianza tendrá como resultado adverso no alcanzar acuerdos que pueden ser de apoyo, como ejemplo, al presentar estados financieros y razones financieras ante la solicitud de un préstamo bancario.

La toma de decisiones a través de razones financieras constituye un grado importante, pues estas permiten establecer el comportamiento organizacional en períodos anteriores, y con los mismos se pueden establecer cambios a futuro.

González Pascual (2016) califica a estos como aquellos que “expresan el valor de una magnitud en función de otra, dividiendo un valor por otro” (p. 473), así mismo explica que el objetivo de los ratios financieros, es el de conseguir información complementaria para que estas puedan ser útiles en los análisis que se tengan propuestos realizar, ya sean patrimoniales, financieros o económicos. Además de presentar información sirven como toma de decisiones para enfrentar las diversas condiciones económicas que se puedan avecinar dentro de la empresa.

Para Baena Toro (2014) los índices o razones financieras están clasificadas en cinco grupos o categorías básicas, las cuales son: a) razones de liquidez; b) razones de actividad; c) razones de endeudamiento; d) razones de rentabilidad y; e) razones de mercado.

Los índices financieros se agrupan de acuerdo a las necesidades de las personas que deban tomar decisiones respecto a una organización las cuales se pueden considerar externas a ella, como accionistas, acreedores, proveedores, diferentes instituciones financieras. Su agrupación se presenta de forma ordenada cuya finalidad es presentar la información financiera para que los interesados puedan efectuar sus evaluaciones.

2.6.1. Razones de liquidez

Gitman & Zutter (2012) expresan que la liquidez es la que se mide por la capacidad con la que cuenta una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo hasta que estas llegan a su vencimiento. Corresponde a la solvencia o bien, la posición financiera que una empresa posee (p. 65). González Pascual (2016) refieren estas razones como “tratan de evidenciar una situación estática de capacidad empresarial para afrontar las deudas que la empresa tiene a corto plazo, a sus vencimientos; situación que determina el equilibrio financiero a corto plazo”. Robles Roman, (2012) por parte, define estas razones “Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo” (p. 33).

Estas razones están encargadas de la evaluación financiera de la empresa en la cual, todos los compromisos a corto plazo pueden ser cancelados, cada una de las diversas razones que se pueden incluir medirán de distinta forma los aspectos del estado financiero, en específico el estado de situación financiera. Los principales elementos con los cuales se realizarán las evaluaciones financieras corresponden a los activos corrientes y su contraparte, los pasivos corrientes.

A continuación, se presentan las diversas razones que integran esta categoría de razones.

- a) Liquidez corriente o razón circulante: se utiliza para evaluar la capacidad de pago entre los activos corrientes y pasivos corrientes. Baena Toro (2014) explica que esta razón verifica las disponibilidades de la empresa a corto plazo. Agrega, además, que las empresas financian su operación en períodos cortos de tiempo con pasivos a largo plazo. El resultado obtenido determina la totalidad de veces que un activo corriente puede cubrir al pasivo corriente. (p. 138). Esta razón enfatiza la habilidad que tiene una empresa de pagar sus deudas a corto plazo, considerando la cantidad de activos corrientes disponibles para cancelar los pasivos a corto plazo, el valor adecuado de este índice debe ser superior a la unidad. Su fórmula es:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- b) Razón rápida (prueba del ácido): esta razón es similar a la anterior, la diferencia es que en esta prueba no se toma en consideración los inventarios que puede tener una compañía. Para Baena Toro (2014) este índice es una evaluación estricta, pues este evalúa la capacidad de pago de la empresa sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios. La razón por la cual en esta prueba o análisis no se toma en consideración los inventarios, corresponde a que los inventarios no pueden llegar a ser tan ágiles para su rotación. Para que

esta razón pueda dar una orientación positiva, el resultado debe de ser superior a 1, interpretando el resultado como una unidad monetaria, al tener un valor superior a 1, se considera que, por cada unidad monetaria de activo, se puede cubrir una unidad monetaria de pasivo. En la prueba ácida no se consideran los inventarios con el objeto de medir la capacidad de pago de una empresa sin depender de activos que pueden sufrir pérdidas en su valor, de igual forma, en ocasiones la rotación y venta tiende a ser lenta, con lo cual, este rubro puede generar inconsistencias en el cálculo de la razón circulante. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- c) Capital de trabajo: Para Nobles, et al. (2016) el capital de trabajo es la razón que Medida de la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Baena Toro (2014) lo define como “la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente”. (p. 144). La función que tiene este indicador es la de establecer y medir la capacidad de pago de una empresa en un plazo no mayor a un año. Este indicador permite a la administración y a sus usuarios determinar la capacidad de funcionamiento de la empresa, en la cual, los proveedores y acreedores soliciten el pago inmediato de las obligaciones contraídas, dando como resultado la cantidad de efectivo disponible para continuar con sus operaciones. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$$

- d) Solvencia inmediata: Julio Castro (2018) define este indicador como el indicador en el cual se considerarán únicamente los activos más líquidos de una empresa por lo cual, se pueden disponer por lo menos durante un año. Esta fórmula se considera como la más conservadora y confiable, pero también representa riesgos ya que los valores negociables pueden experimentar variaciones a lo largo del tiempo. Este indicador es de utilidad para la administración en donde se considera

la cantidad de activos en efectivo disponibles para cancelar las obligaciones a corto plazo, en donde no se consideran diversos activos que no pueden ser realizables o convertibles en dinero, como las cuentas por cobrar, inventarios o pagos anticipados, al utilizar únicamente los valores en efectivo, se puede considerar si es posible cancelar obligaciones cuando sean requeridas por los acreedores o proveedores sin depender de alguna negociación externa. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Solvencia inmediata} = \frac{\text{Equivalentes de efectivo + valores negociables}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cada una de los cuatro índices precedentes, determinan los valores con los cuales una empresa se encuentra laborando y si tiene disponibilidad para realizar pagos a corto plazo. Una liquidez adecuada, permite la continuidad de operaciones, por el contrario, una liquidez negativa no permite desarrollar las actividades y trae consigo riesgos financieros a futuro.

2.6.2. Razones de actividad

Los índices de actividad para Gitman & Zutter (2012) “miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo” (p. 68). Baena Toro las define como “las que miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de sus actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos” (p. 152). Esto indica que son aquellas en las cuales se evaluará la velocidad, desarrollo y capacidad que tiene una compañía para poder ejecutar sus actividades conforme al principio por el cual fue constituida.

Algunas de las razones de actividad que integran esta categoría, se muestran a continuación:

- a) Rotación de inventarios: Gitman & Zutter (2012) la definen como el indicador que mide la actividad o liquidez de un inventario; Baena Toro (2014) define esta como “determina la eficiencia de las ventas para proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento” (p. 162). Este índice financiero determina el movimiento que tienen los productos que han sido comprados para ser, posteriormente vendidos, mientras más rotación de inventarios exista, más aprovechamiento de fondos se tiene y la recuperación de fondos es adecuada. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

- b) Período promedio de cobro: Gitman & Zutter (2012) mencionan que este indicador es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro analizando, además la antigüedad de las cuentas por cobrar. Baena Toro (2014) la define como “el número de días utilizados por la empresa para recaudar su cartera o en convertir en efectivo su última cuenta de cobro” (p. 157). El periodo promedio de cobro determina cuantos días tarda una compañía en recuperar las ventas que han otorgado al crédito y, por no disponer de los fondos inmediatos, la empresa financia sus operaciones con deudas que cancelará al recuperar los fondos a futuro. La fórmula utilizada para efectuar el cálculo es:

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

Este índice es utilizado para determinar cuánto tiempo estará la empresa funcionando sin haber recibido el pago de un producto o servicio que hubiesen vendido. Entre más corto sea el periodo promedio de cobro, será de beneficio.

- c) Rotación de las cuentas por cobrar: Nobel et al. (2016) definen este índice como “Razón del promedio de las cuentas por cobrar netas de un día de ventas. Mide cuantos días gastamos en recuperar el promedio de las cuentas por cobrar” (p. 758). Baena Toro (2014) menciona que es un indicador financiero que establece el número de veces y el tiempo en que las cuentas por cobrar necesitan para poder ser convertidas en efectivo. La rotación de cuentas por cobrar mide la agilidad que tiene una empresa para producir ventas, y establece la cantidad de veces que genera ventas en el año. El cálculo se efectúa de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año 1} + \text{cuentas por cobrar año 2}}{2}$$

La rotación de cuentas por cobrar establece un índice de apoyo para gerencia, con el cual, se apoya en tomar decisiones para poder incrementar la cantidad de rotación de cuentas por cobrar, ya que obliga a generar cambios para la recuperación pronta de las ventas.

- d) Período promedio de pago: Gitman & Zutter (2012) definen este indicador como la antigüedad que tiene en promedio las obligaciones que debe cancelar una empresa. Baena Toro (2014) refiere como el número de días que deben de transcurrir para que una empresa cumpla con sus obligaciones, así como utilizarla como financiamiento propio en la compra de productos. Este índice nos estipula cuanto tiempo le toma a una empresa poder cancelar sus obligaciones. En este índice, contrario a la rotación de cuentas por cobrar, este índice entre más extenso sea, mejor será para la empresa, la razón es que, se utiliza como financiamiento propio por la compra de productos, que serán cancelados cuando haya sido recuperado el crédito otorgado a los clientes. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

$$\text{Compras diarias promedio} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales} / 365}$$

El plazo promedio de pago determinara la agilidad que tiene la empresa para poder autofinanciarse a través de las deudas a corto plazo, con el objetivo de generar operaciones que puedan ser canceladas en semanas posteriores a las que fueron ejecutados.

- e) Rotación de los activos totales: Gitman & Zutter (2012) expresan que este corresponde a la “eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos para generar ventas” (p. 70). Este índice indica cada cuanto una empresa puede sustituir sus activos durante un año. Muestra la eficiencia que tiene una empresa para generar ventas a través de los activos que han invertido, si la rotación de los activos es positiva, quiere indicar que la empresa es eficiente, en caso contrario, si la empresa tiene una rotación negativa, no es eficiente y tendrá problemas en continuar con sus operaciones.

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

La rotación de activos totales está determinada por las ventas y los activos totales, ya que determina la valoración y medición adecuada de generación de fondos.

2.6.3. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento corresponden a aquellos índices financieros cuya finalidad es analizar la posición en la que se encuentra una empresa respecto a sus

deudas con terceros. Gitman & Zutter (2012) los definen como “el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p. 70). Baena Toro (2014) las define como “el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto, mediano o largo plazo” (p. 186).

Algunas de las razones de endeudamiento que corresponden a este grupo son:

- a) Índice de endeudamiento: esta razón presenta la proporción de activos financiados con deudas. Gitman & Zutter (2012) expresa que entre mayor es el valor de este ratio, mayor es la cantidad que se debe a otras compañías o personas. El índice de endeudamiento determina el grado de compromiso que tiene los activos respecto a los pasivos, al determinarse un valor positivo, igual o cercano a uno, indica que la totalidad o casi la totalidad de activos se financia con deuda, al ser un valor cercano a cero, quiere indicar que la empresa no se encuentra financiada por deuda. La forma de cálculo se efectúa:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

El índice de endeudamiento es utilizado para la toma de decisiones relacionadas a la efectividad con la que pagan sus deudas, si es cercano a un cien por ciento, refleja que no es una empresa adecuada para el manejo de deuda, en caso sea cercano a cero por ciento, se determina una estimación positiva en relación a los pagos a largo plazo lo que permite la apertura de relaciones comerciales con diversas entidades.

- b) Indicadores de Leverage: según Baena Toro (2014) “el apalancamiento es el préstamo o la utilización de dinero que complementan los fondos existentes en la empresa, para actividades de inversión proyectadas” (p. 201).

$$\text{Indicadores de Leverage o deuda a capital} = \frac{\text{Suma del pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Este índice determina el grado de compromiso del patrimonio de los accionistas respecto a los pasivos, y puede ser de utilidad para establecer si los accionistas deberán aportar más capital para cumplir con las obligaciones.

- c) Índice de solidez: para Baena Toro (2014) mide la capacidad en la que una empresa puede hacer frente a los diversos compromisos adquiridos. Su forma de cálculo es:

$$\text{Índice de solidez} = \frac{\text{Suma del activo}}{\text{Suma del pasivo}}$$

Este índice determina el grado que una empresa tiene comprometidos sus activos frente a los pasivos, si una empresa tiene altas deudas, presentara problemas de solidez, que serán los primeros avisos para la administración que algo no marcha bien, y que en el futuro tendrá problemas para continuar y cancelar sus obligaciones.

- d) Índice de estabilidad: para Gitman & Zutter (2012) mide la capacidad de pago que una empresa tiene para hacer frente a sus obligaciones, para el cálculo, se utilizan únicamente los activos y pasivos no corrientes. Su forma de cálculo es:

$$\text{Índice de estabilidad} = \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$$

Este índice mide el grado de compromiso que tienen los activos fijos ante todos los préstamos a largo plazo, si este índice es cercano o mayor a uno, quiere indicar que la empresa tiene sus activos completamente comprometidos, que demuestra un mal manejo de los fondos y préstamos solicitados.

2.6.4. Razones de rentabilidad

Los índices o razones de estabilidad permiten determinar a los usuarios el grado de fortaleza que tiene la empresa por los rubros que integran los estados financieros, Gitman & Zutter (2012) hace referencia a estos índices como “las medidas que permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios” (p. 73). Baena Toro (2014) menciona que “es el rendimiento valorado en unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos” (p. 208) por último, Nobles, et al. (2016) indica que la principal actividad de un negocio es el obtener utilidades, por lo tanto, las rentabilidades reportan el estado de los negocios.

Algunas razones de rentabilidad que pueden ser utilizadas son:

- a) Margen de utilidad bruta: según Gitman & Zutter (2012) este índice mide el porcentaje que queda disponible para la empresa después del pago de sus costos. Baena Toro (2014) por su parte, expresa que este índice “refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos”. Este índice es utilizado para establecer las primeras utilidades o bien pérdidas que se pueden tener en el estado de resultados. Este índice determina el grado de ganancia que una empresa tiene después de aplicar los costos y antes de determinar los gastos administrativos que puedan surgir. Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

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

Este índice se aplica para establecer los beneficios resultantes de las ventas y si hay costos que pueden ser perjudiciales para la empresa.

- b) Margen de utilidad neta: El margen de utilidad neta corresponde a la evaluación que se realiza en los estados de resultados, Gitman & Zutter (2012) definen como el porcentaje que queda por cada unidad monetaria que fue vendida, después de haber aplicado los costos, gastos, intereses, impuestos y cualquier otro egreso que haya tenido la empresa. Baena Toro (2014) por su parte, expresa como el valor de rentabilidad que tuvo la empresa después de realizar la apropiación de impuestos, carga contributiva al estado y todas las demás actividades de la empresa. El margen de utilidad neta determina el grado de efectividad que tiene una empresa durante un periodo establecido, entre mayor sea este índice, mayores beneficios ofrecerán a los accionistas, así como a los usuarios externos permitirá presentar qué tan confiable es una empresa. La forma de cálculo de este índice se efectúa así:

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

El grado positivo de utilidad neta, es el fin que todos los administradores y propietarios deben buscar, si una empresa presenta un índice negativo, deben de efectuarse con prontitud los cambios que sean necesarios, determinando y estableciendo los rubros más perjudiciales existan.

- c) Rendimiento del patrimonio: este indicador “muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas” (Baena Toro, 2014, p. 219). Demuestra cuántas unidades monetarias pueden recibir los accionistas como ganancia al haber invertido en una empresa. Este ratio determina el grado de rendimiento que puede generar el capital invertido por parte de los accionistas, entre mayor sea el resultado, mayores beneficios tendrán los accionistas por su participación en el capital, además, un índice positivo es llamativo para generar nuevas inversiones de otras personas.

Su método de cálculo se efectúa así:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

El rendimiento de capital sirve como herramienta financiera para establecer que el capital invertido ha sido aprovechado de una forma adecuada, generando ingresos adicionales a los accionistas, con lo cual se puede orientar para generar nuevas inversiones que permitan el crecimiento de la organización.

- d) Rendimiento sobre los activos totales: “mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales, mejor” (Gitman & Zutter, 2012, p. 76). Este índice evalúa la proporción que han generado las ganancias los activos que se han adquirido para la empresa. Esta razón financiera es similar a la razón de rendimiento sobre el patrimonio, en la cual, se establece que tan productivos han sido los activos que posee la empresa. Si el factor es positivo, indica que han tenido una excelente gestión administrativa, caso contrario al ser un factor negativo, se determina que han tenido deficiencias en la ejecución y no permite la maximización de activos. Su forma de cálculo es:

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

El rendimiento sobre activos determina la eficacia con la que se manejan los activos de la empresa determinando la proporción de ganancia que se genera por todos los activos que se han generado por parte de la empresa. Además, permite ser fuente para toma de decisiones por la satisfacción en el incremento en activos y ventas.

e) Rendimiento sobre el patrimonio: “mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios” (Gitman & Zutter, 2012, p. 76). Si este índice es bajo, se puede tomar la determinación de dejar de invertir, por el contrario, al ser alto se pueden adquirir más acciones. Este índice muestra el grado de participación que tiene un accionista dentro del resultado obtenido en un periodo, principalmente ante la distribución de utilidades. Para este cálculo, no se toma en consideración las acciones emitidas como preferentes. Su cálculo se efectúa de la siguiente forma:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

Al medir el rendimiento sobre el patrimonio ganado por la inversión de los accionistas, permite definir las ganancias que se han tenido por cada accionista generando beneficios y siendo fuente para atraer a nuevos accionistas.

2.7. Presupuesto

“Es un sistema de gestión que cuantifica los planes de una organización, unidad estratégica u objeto presupuestal con el propósito de facilitar la toma de decisiones inmediatas, correctivas y preventivas” (Villajuana, 2013, p. 550).

Así mismo Fagilde (2009) cita a Rondon (2001) indicando que “el presupuesto es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones”.

De igual forma el presupuesto es un conjunto de pronósticos que abarcan un lapso de tiempo preciso con el que se obtienen recursos para una entidad. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2016).

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009).

El presupuesto, por lo tanto, es una herramienta del proceso administrativo utilizada para establecer, mejorar y planificar las actividades de una entidad para un lapso de tiempo establecido, mejorando la utilización de fondos, tiempo, mano de obra y cualquier actividad que exista dentro de una organización y así establecer las decisiones administrativas adecuadas para alcanzar un fin concreto y su empleo en futuras oportunidades para mejorar el éxito obtenido en períodos anteriores analizando la información disponible, aplicando las medidas correctivas en las deficiencias encontradas y mejorando las actuales.

2.7.1. ¿Qué se presupuesta?

Villajuana (2013) indica que: se presupuestan los requerimientos financieros y no financieros de una organización, unidad estratégica u objeto presupuestal en general. El presupuesto financiero mide en unidades monetarias los ingresos, los gastos, los inventarios, los activos y las obligaciones derivadas de los planes, y el segundo, expresa en unidades de medida particulares las necesidades de los recursos físicos, tales como espacio, máquina, equipo y trabajadores (p. 550).

Es indispensable que una organización pueda tener conocimiento de todas las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar un fin, por lo tanto, es necesario realizar proyecciones precisas, tomando en consideración todos los puntos de vista de las personas involucradas, al ser el presupuesto una herramienta administrativa se establecen valores monetarios estimados a futuro esto para determinar si la organización contará con los suficientes fondos o bien, la forma de la obtención de nuevos recursos.

El presupuesto se establece además para la estimación del capital humano, o recursos físicos necesarios por lo tanto al dar a conocer a las personas que están encargadas de realizar la planificación empresarial surgirán las principales necesidades que pueden tener.

2.7.2. Importancia del presupuesto

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía (Cárdenas y Nápoles, 2008, p. 2).

La Universidad Nacional Autónoma de México (2016) indica que es una de las herramientas modernas utilizada para la planeación y control de actividades, apoyándose de los distintos indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación o devaluación. La implementación de un sistema eficaz de presupuesto se convierte en una de las principales claves del éxito para una empresa, ya que este presenta las áreas fuertes y débiles de una entidad, estableciendo el origen y la dirección que tendrá para conseguir sus objetivos.

Realizar un presupuesto tiene como fin la previsión de actividades en el futuro, esta herramienta administrativa aporta información especial para la toma de decisiones, al conocer posibles resultados le otorga a la dirección de la organización los planes estratégicos, guías y técnicas para mejorar el ambiente administrativo, así como tomar las acciones pertinentes para su desarrollo. Si una organización no tiene un presupuesto previamente establecido, desconoce si el rumbo y acciones que se efectúan llevarán a cabo el éxito de las decisiones administrativas.

2.7.3. Objetivos del presupuesto

Cárdenas y Nápoles (2008) establecen como objetivos de los presupuestos los siguientes:

- a) **Prevención:** en los que se estiman aquellos elementos necesarios a utilizar durante la elaboración y ejecución de actividades.
- b) **Planeación:** donde sistematiza las actividades de una empresa atendiendo los objetivos y organización de la misma para establecer las metas que sean alcanzables.
- c) **Organización:** con el objeto de establecer una estructura técnica y humana, así como establecer los niveles y actividades que se desarrollaran con el objeto de obtener la máxima eficiencia de actividades.
- d) **Coordinación e integración:** determinando la forma en que se desarrollarán las actividades de la empresa con el objeto de equilibrar cada una de ellas y los departamentos que participan.
- e) **Dirección:** para ejecutar los planes y los lineamientos establecidos.
- f) **Control:** estableciendo las formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales.

Cada uno de los objetivos anteriores son base para la administración, precisamente para establecer los controles necesarios y el correcto funcionamiento tanto en el presente como en el futuro. Además, permite tomar las decisiones adecuadas para generar planes estratégicos a futuro, evaluar las diversas posibilidades tanto positivas como negativas que pueden existir y sus puntos de mejora.

2.7.4. Tipos de presupuesto

Para Cárdenas y Nápoles (2008) presentan que el presupuesto tiene distintos tipos en los cuales se puede desarrollar en una entidad, a continuación, se presenta cada uno de ellos.

- a) **Presupuesto de operación:** Presupuesto más utilizado, el cual debe ser preparado en base a la estructura organizacional, debe estar involucrado todo aquel personal que estará a cargo de la ejecución del mismo. En este presupuesto se toman en cuenta: Las ventas, compras, costos, gastos y utilidades a futuro.
- b) **Presupuesto financiero:** En este presupuesto, se plantea la estructura financiera de la empresa, los créditos otorgados a terceras personas y el capital propio de los accionistas determinando el método en que funcionará la empresa, puede clasificarse en: Capital de trabajo, origen y aplicación de los fondos; Flujos de caja y necesidades de créditos a corto, mediano y largo plazo y amortizaciones de créditos o aportaciones de capital.
- c) **Presupuesto de inversiones permanentes o presupuesto de capital:** Este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación. Es utilizado para brindar un análisis y evaluación de los proyectos de inversión que existen o serán elaborados a futuro.
- d) **Presupuesto base cero:** Para elaborarlo se efectúa una evaluación de cada rubro con valor a cero, considerando que no han existido operaciones de estas anteriormente, se toman decisiones relacionadas al costo-beneficio al que se le asignan los fondos disponibles. Se clasifica de forma descendente, para establecer la importancia de las decisiones administrativas.
- e) **Presupuesto maestro:** Este presupuesto tiene como objetivo establecer proyecciones a futuro siendo estas: Proyecciones trimestrales, semestrales y mensuales que es la proyección más utilizada ya que se basa en el calendario fiscal. Se le considera un presupuesto flexible ya que, durante el período determinado, sus cifras serán sujetas a cambios y actualizaciones.

Para Villajuana (2013) los presupuestos están clasificados en:

- a) **Presupuesto de operación:** Incluye los resultados y necesidades obtenidos en las operaciones de una organización. Recibe el nombre de presupuesto de “Estado de pérdidas y ganancias” tiene como punto de partida el pronóstico de ventas para un período establecido.

- b) **Presupuesto de flujo de caja:** Incluye todos los requerimientos de efectivo para actividades operativas, de inversión o financiamiento.
- c) **Presupuesto de balance general:** Incluye las variaciones que podrán existir entre los activos, pasivos y el patrimonio de una organización.

Para Fagilde (2009) los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo con:

- a) **Según la flexibilidad:** Dependiendo su naturaleza rígida o flexible. Siendo rígidos se elaboran bajo un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes. Al ser flexibles, se elaboran para diferentes niveles de actividades, adaptándose a las circunstancias cambiantes del entorno.
- b) **Por el período de tiempo:** Se dividen en presupuestos a corto y largo plazo. Los presupuestos a corto plazo deben realizarse en un período de un año o menos. En el caso de los presupuestos a largo plazo, corresponden a establecer las metas y objetivos que una entidad pretende alcanzar en períodos mayores a un año (dos, tres años, un quinquenio o una década).
- c) **Según el campo de aplicación:** para esta clasificación se encuentran los presupuestos siguientes:
 - a. **De operaciones económicas:** Tienen en cuenta la planeación de las actividades que se desarrollan en un período siguiente al que se elaboran.
 - b. **De ventas:** Son preparados en base a tiempo, áreas geográficas y los productos a comercializar.
 - c. **Producción:** Están expresados en unidades físicas, con la información necesaria de maquinas y unidades a producir.
 - d. **Compras:** Este presupuesto establece las compras y materiales que serán necesarios para la realización de una actividad específica.
 - e. **Costo-producción:** Es utilizado para comparar el costo de producción con el precio de venta estableciendo si los márgenes de utilidad son los adecuados.
 - f. **Flujo de efectivo:** Es utilizado para establecer la disponibilidad que una entidad puede tener referente al efectivo.

- g. Maestro:** Incluye las principales actividades de una empresa, coordinando las actividades de los otros presupuestos.
- h. Financieros:** Incluye aquellos movimientos contables que tienen incidencia en el balance general, los cuales son:
 - i. Caja o tesorería:** Estima los fondos de caja, bancos y valores que se pueden realizar.
 - ii. Erogaciones de capital:** Controla las inversiones en activos fijos y permite evaluar las diferentes alternativas de inversión.
- i. Según el sector de la economía:**
 - i. Sector público:** Todos aquellos presupuestos enfocados a los planes, políticas, programas, proyectos y estrategias del Estado.
 - ii. Sector privado:** Utilizados por las empresas particulares como instrumento básico de su administración.

2.7.5. Beneficios y limitaciones de los presupuestos

La Universidad Nacional Autónoma de México (2016) hace referencia que un presupuesto presenta ventajas, así como limitaciones, es de importancia conocerlas, estas son:

- **Ventajas:** a) Determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades. b) Seleccionar decisiones que aporten beneficios a la entidad. c) Establece las políticas que se deberán seguir para alcanzar los objetivos. d) Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción. e) Optimiza los recursos. f) Advierte sobre el optimismo exagerado o irrealizable.
- **Limitaciones:** a) Está basado en estimaciones o pronósticos que pueden ser susceptibles de errores. b) Es una herramienta de la administración ya que es una guía a la administración y no una suplantación. c) Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por lo tanto, los resultados no son inmediatos. d) Se puede caer en errores por el exceso de confianza al no realizar revisiones y supervisiones periódicas.

Horngren et al. (2006) proponen tres beneficios principales de los presupuestos como lo son: Formalización de la planeación, marco para juzgar el desempeño y comunicación y coordinación.

2.7.6. Formalización de la planeación

Uno de los beneficios principales de los presupuestos es que estimulan a los administradores a pensar hacia adelante al formalizar sus responsabilidades en la planificación. Los administradores operan día a día intentando solucionar un problema tras otro dejando a un lado la posibilidad de ver más allá de los problemas del momento. Debido a esto la planeación queda en un segundo plano y no logran anticipar el futuro (Horngren et al, 2006).

2.7.7. Marco para juzgar el desempeño

La mejor base para juzgar los resultados reales contra el desempeño anterior son las metas presupuestadas y la ejecución actual. Se pueden tomar datos o resultados históricos para juzgar la forma en que se están llevando las cosas actualmente, pero estos pueden no ser los más eficientes ya que las ineficiencias podrían estar ocultas en el desempeño del pasado (Horngren et al, 2006).

2.7.8. Comunicación y coordinación

Horngren, Datar & Rajan 2012 el presupuesto también ayuda a coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos de la compañía como un todo. Lo ideal en un presupuesto es que logre comunicar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. También debe ser una herramienta de ayuda para que los administradores logren coordinar sus objetivos.

2.7.9. Características del presupuesto

Un presupuesto debe contener como mínimo las siguientes características, basado en lo expuesto por Cárdenas y Nápoles (2008):

1. De formulación: Establece que debe dividirse en secciones según la responsabilidad existente en la compañía con el fin que cada área esté sujeta a un presupuesto específico.
2. De presentación: Debe estar de acuerdo a las normas y principios contables, haciendo referencia el período, mercado y otros factores que puedan influir en este.
3. De aplicación: Debe adaptarse a las necesidades de la empresa sin importar las variaciones que puedan existir en el mercado, por esta razón, el presupuesto debe ser flexible.

2.7.10. El presupuesto y su relación con la administración

Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda (2012) exponen que el presupuesto está ligado al proceso administrativo ya que este tiene bases en la fase de la planeación, donde se establecen los objetivos y metas a cumplir. Su importancia y relación parte como una de las herramientas principales para la toma de decisiones.

Así mismo, indican que para que un presupuesto alcance el objetivo trazado, es de importancia comunicar a cada persona que integra la entidad que conozca cual es el valor que este representa para la entidad, que aprenda cómo debe ser utilizado. Se debe indicar, además, que es un proceso que estará en constante variación adaptándose a cada fase para conseguir el objetivo empresarial.

2.7.11. El papel de la administración

Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera Noverola (2005) exponen que “la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más

importante en el éxito a largo plazo de tal entidad. El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas” (p. 3). La administración en una empresa ejerce un papel fundamental, en ella se llevan a cabo todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento y sobrevivencia, de igual forma, la consecución de los objetivos que han sido establecidos por el consejo administrativo y los mismos accionistas quienes esperan obtener beneficios al constituir una sociedad.

2.8. Planeación financiera

Uno de los objetivos de la empresa es que se pueda establecer las rutas a seguir para la consecución de un objetivo, para ello, Puente Riofrío, Viñán Villagrán, & Aguilar Poaquiza, (2017) hacen mención de la utilidad de la planeación financiera, ya que como indican: “es una herramienta importante para las empresas porque es la base para que estas surjan”.

La planeación financiera, constituye “un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa” Puente Riofrío, et al. (2017).

La planeación financiera tiene como objeto el estudio evaluación y proyección del futuro de un organismo social, de esto se establece que son aquellas herramientas utilizadas para la toma adecuada de decisiones. Parte del principio de una planeación adecuada, basada en la consecución de sus objetivos preestablecidos. Servirán de orientación a los encargados y la guía a seguir.

2.8.1. Proceso de planeación financiera

Gitman & Zutter (2012) exponen que “la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos” (p. 117).

2.8.2. Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Gitman & Zutter (2012) indican que los “planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años” (p. 118). La elaboración de planes estratégicos define el futuro organizacional, estos permiten a los gerentes determinar la dirección que tendrá una organización. Planificar a largo plazo, genera la confianza para establecer el grado de crecimiento al cual se puede llegar en una inversión.

Es recomendable efectuar planes estratégicos a largo plazo para orientar las decisiones a tomar y alcanzar los objetivos, sin un plan principalmente estratégico, no se tiene en cuenta efectos posibles negativos que puedan surgir y será más difícil efectuar los cambios correctivos en un tiempo corto.

2.8.3. Planes financieros de corto plazo (operativos)

Estos planes financieros que comúnmente abarcan un período de uno o dos años se especifican aquellas acciones financieras pertinentes que deberá ejecutar una entidad. En este caso, la planeación financiera se inicia con un pronóstico de ventas, a partir de este, se desarrollan aquellos planes de producción tomando en cuenta los plazos de entrega y el cálculo de la materia prima a utilizar. Con estos, se toma en cuenta los posibles gastos de mano de obra directa, gastos generales de fábrica y aquellos gastos operativos que son necesarios para su funcionamiento.

2.9. Funciones de la administración financiera y el proceso administrativo

Welsch et al. (2005) expresan que “la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas” (p. 4). En este contexto, es pertinente definir estas funciones, ya que estas dan las características fundamentales en

las que basarán y guiarán sus procesos. Para ello, Welsch et al. (2005) establecen los siguientes términos:

2.9.1. Planificación

Proceso para desarrollar los objetivos empresariales trazados para elegir un curso de acción a futuro para lograrlos. Este término incluye: a) Establecer los objetivos de las empresas. b) Desarrollar las premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse. c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos. d) Iniciar actividades necesarias para traducir los planes en acciones. e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2.9.2. Organizar

Proceso en el cual se relacionan los empleados en sus labores para cumplir con los objetivos de la empresa. Divide el trabajo entre grupos e individuos y coordina las actividades individuales del grupo.

2.9.3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos

Proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se desarrollen y recompensen por lograr los objetivos empresariales. Una adecuada dotación de personal y de administración de recursos humanos conlleva al establecimiento de un ambiente laboral de satisfacción para los empleados.

2.9.4. Dirigir y motivar

Proceso que está enfocado a las personas, consiste en alentar a cada individuo para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la entidad. Este proceso se aplica a todos los niveles de la empresa, tanto niveles superiores como subordinados.

2.9.5. Controlar

Proceso encargado de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. En este proceso, se implica lo siguiente: a) Establecer las metas y normas. b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas. c) Reforzar los aciertos y corregir las deficiencias.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para recabar la información, determinar el problema de la investigación relacionado con el análisis financiero en la utilización de un presupuesto como comparativo en una empresa panificadora que en períodos anteriores no ha utilizado esta herramienta como método de planificación y evaluación financiera, ubicada en el departamento de Guatemala. El contenido comprende: la definición del problema, objetivos, método de investigación y las técnicas de investigación aplicadas.

3.1. Definición del problema

El estudio realizado tiene como finalidad presentar la utilidad, así como los beneficios que pueden alcanzarse con el desarrollo, inclusión y utilización de un presupuesto financiero adaptado, en una pequeña entidad.

En la mayoría de casos, son creadas con el fin de obtener ganancias sin una asesoría financiera adecuada. Al iniciar con su funcionamiento, se efectúan únicamente registros contables básicos, en donde no se implementan los controles financieros necesarios.

La deficiencia en la asesoría solicitada, inicio de operaciones con el objetivo de compra-venta de productos o servicios en un corto plazo, así como el desconocimiento de herramientas financieras, tienen como consecuencia que los propietarios no tomen en consideración la utilización de estas, y por ende el desarrollo comercial y contable se ejecuta sin una dirección establecida.

El presupuesto constituye un importante elemento donde los propietarios pueden tomar las decisiones pertinentes en beneficio de la empresa. Como anteriormente se ha mencionado, en la actualidad las PYMES no lo utilizan. En el caso de la unidad de análisis al no utilizar un presupuesto como parte de su administración, no ha permitido generar una planificación estratégica a futuro, para determinar la factibilidad en apertura de

sucursales, contratación de personal o expansión de mercado, por lo tanto, los propietarios o accionistas no tienen el conocimiento de los posibles resultados, positivos o negativos. Como consecuencia, se desconoce la rentabilidad y estabilidad del negocio, así mismo, se encuentra en el riesgo de que la empresa pueda tener problemas de negocio en marcha, déficits financieros e incremento desmedido en gastos.

Este estudio consistió en la comparación de los resultados obtenidos en períodos anteriores y su respectivo análisis si el presupuesto se hubiese utilizado. Para tal efecto, se utiliza la base de los estados financieros correspondientes a los periodos 2015 al 2018, en donde se pudieron identificar como variables de mayores cambios las presentadas por los sueldos, alquileres, prestaciones laborales y pagos a largo plazo. El impacto presentado por estos rubros constituye el incremento en gastos administrativos y presentar información de pasivos a largo plazo que se han acumulado y no se han podido cancelar oportunamente.

3.1.1. Especificación del problema

¿Qué impactos financieros y administrativos existen en una pequeña empresa en donde no se utiliza un presupuesto financiero como parte de su proceso administrativo y que efectos negativos pueden surgir a causa de ello?

3.1.2. Temas y subtemas

- a) ¿Qué variaciones financieras existen en el análisis financiero de los períodos contables anteriores en una pequeña empresa que no ha utilizado un presupuesto financiero y la aplicación previa del presupuesto?
- b) ¿Qué impacto financiero se puede determinar dentro de una pequeña empresa con la aplicación oportuna de un presupuesto financiero considerando los períodos históricos anteriores?

- c) ¿Qué beneficios a futuro puede alcanzar una pequeña empresa panificadora con el desarrollo, implementación y ejecución de un presupuesto financiero para un período a futuro de cinco años?
- d) ¿Por qué es recomendable implementar un presupuesto financiero dentro de una pequeña empresa?

3.1.3. Delimitación del problema

Para la elaboración del estudio y análisis de estados financieros, fue necesario determinar los siguientes puntos:

- Unidad de análisis: El estudio fue desarrollado con enfoque en una pequeña entidad, dedicada a la elaboración y venta de pan.
- Período histórico: Utilizando los períodos históricos reales de 2015 a 2018, y con la información obtenida se elaboraron proyecciones para los períodos 2019 a 2023. A partir de estos períodos históricos, se elaboraron distintos análisis para determinar las causas que pudieron generar efectos negativos para así implementar un presupuesto financiero y mejorar el aspecto económico de la industria.
- Ámbito geográfico: Se desarrolló en los municipios de Guatemala y Mixco, del departamento de Guatemala en donde se encuentran las distintas sucursales que cuenta la empresa.

3.2. Objetivos

A continuación, se describe el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, mismos que buscan presentar una solución a los impactos financieros por la falta de utilización de un presupuesto financiero.

3.2.1. Objetivo general

Determinar el impacto que existe en una pequeña entidad por la no utilización del presupuesto como instrumento financiero previamente establecido.

3.2.2. Objetivos específicos

- a) Comparar los resultados obtenidos contra los resultados que se hubiesen generado, con el fin de analizar y determinar las variaciones que han existido, junto a los efectos negativos, utilizando los instrumentos financieros adecuados.
- b) Generar la proyección de estados financieros con los instrumentos adecuados, para los próximos cinco períodos fiscales como guía de planificación estratégica y toma de decisiones.
- c) Conocer la importancia de la utilización de un presupuesto en Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES).

3.3. Método de investigación

El desarrollo de una investigación está precedido por distintos elementos que el investigador debe poseer, sin estos, el proceso investigativo no puede elaborarse para obtener los resultados esperados.

En el desarrollo de los distintos análisis que se efectuaron, es pertinente delimitar el alcance, enfoque y diseño que tendrá la investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) hacen referencia que una investigación debe emplear “procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento” (p. 4). por lo cual establece dos enfoques principales, que son el cuantitativo y el cualitativo. El primero desarrolla la investigación a través de etapas que no es posible eludir y el segundo, se dedica a la recolección y análisis de datos.

La labor del investigador consistió en la recolección de la información pertinente y necesaria a la cual pudo tener acceso como lo son libros de texto, revistas y otras fuentes documentales. Así también, utilizando la recolección de datos numéricos con los cuales se efectuaron distintos análisis financieros y contables.

En relación al alcance de la investigación, el investigador toma como base los estudios correlacionales, ya que estos establecen la relación existente entre dos o más variables, para alcanzar un valor aproximado o estimado en la variable que será tema de estudio. En este caso, se pretende establecer cuál es el efecto que tendrá en los estados financieros el uso del presupuesto, los efectos que se tendrán partiendo de la no utilización y la implementación de este. La investigación tendrá un alcance explicativo, pues pretende definir los conceptos que integran el presupuesto, así como explicar los efectos que tiene la utilización o no de un presupuesto.

Por último, el investigador ha determinado que el diseño a implementar en la investigación corresponde a un diseño múltiple, siendo este diseños experimentales y no experimentales, como refieren Hernández Sampieri et al. (2014) el investigador observará los fenómenos sin manipular las variables efectos de estudio, estados financieros reales, con los cuales analizó la información financiera obtenida, utilizando esta información como premisa de la manipulación de la variable para establecer los efectos pasados y presentes de las entidades, elaborando un presupuesto con los datos obtenidos en el período 2015, proyectando la información hasta el período 2018, analizando las variaciones que en dichos períodos existieron, tanto en lo verídico como en lo presupuestado, para luego implementar el presupuesto a futuro para los períodos 2019 al 2021.

3.4. Técnicas de investigación aplicadas

Dentro del proceso investigativo realizado, es pertinente establecer las técnicas utilizadas en el desarrollo, análisis y presentación de resultados:

3.4.1. Técnicas de investigación documental

La investigación documental consistió en la revisión bibliográfica de libros, tesis, documentos electrónicos que estén estrechamente relacionados con el análisis y estudio de la implementación y desarrollo de un presupuesto financiero. Estas técnicas utilizadas constituyen la información para la toma de decisiones, el estudio y análisis respectivo. Al obtener estudios previos de presupuestos y referencias electrónicas, detección, consulta, extracción y recopilación, se fundamenta la investigación y se desarrolla la perspectiva teórica para la construcción de un marco teórico idóneo en el desarrollo de la investigación.

Para el efecto, se enumeran algunos de las diversas fuentes de información consultadas: bibliografías basadas en el área presupuestaria; estudios basados en análisis presupuestario; referencias electrónicas de presupuestos; revistas financieras en donde se analizan los presupuestos financieros; otra documentación financiera con aporte a los presupuestos.

3.4.2. Técnicas de investigación de campo

La información de campo en la que se basaron los distintos análisis presupuestarios y comparativos, fueron obtenidos por medio de las siguientes técnicas de campo:

- a) Entrevistas con administradores, gerentes operativos, gerentes financieros de entidades de pequeñas y medianas entidades que no han aplicado un presupuesto, así como gerentes, gerentes financieros de entidades que han aplicado presupuestos.
- b) Entrevistas a las áreas presupuestarias.
- c) Solicitud de acceso a la información necesaria relacionada a los presupuestos empresariales.
- d) Análisis, comparación y proyección financiera de los resultados con el objetivo de comparar los resultados obtenidos.

3.4.3. Instrumentos de medición aplicados

El ámbito en el cual se efectuó la investigación, consiste en realizar distintos análisis financieros tanto de períodos anuales anteriores como períodos futuros, por tal razón, para llevar a cabo lo anteriormente expuesto, se utilizaron los siguientes instrumentos para alcanzar los objetivos establecidos: proyección de presupuestos; análisis de estados financieros reales sin el uso de presupuestos; comparación de estados financieros proyectados y estados financieros reales; proyección de estados financieros proyectados implementando el presupuesto como herramienta financiera; análisis de estados financieros reales basados en empresas que hayan utilizado el presupuesto como herramienta financiera y desarrollo de material didáctico para la implementación práctica del presupuesto como herramienta financiera.

Para efectuar el desarrollo del trabajo profesional de graduación, el investigador desarrollo el plan de investigación con los principales objetivos, justificación, delimitación del problema marco teórico. Posteriormente se realizó la búsqueda de información teórica que serviría como marco del capítulo II. Para la elaboración del capítulo IV, se solicitó la información contable de los periodos sujetos de estudio, elaborando los diversos cuadros. Entre ellos, comparación de datos, elaboración de índices financieros, formulación general de presupuesto en Excel en diversas hojas, con capacidad para modificar porcentajes y evaluar diversas variables. Por último, el traslado de la información al presente informe, determinando los puntos más importantes.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Estados financieros originales

La unidad de análisis que ha sido utilizada como corresponde a una panadería que se localiza en un centro comercial ubicado en la zona 12 capitalina, a su vez, cuenta con una sucursal en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala. Dicha organización ha realizado operaciones desde el año 2011. Su producción está enfocada en la elaboración de pan para consumo diario como lo es: pan blanco, dulce, tostados, pasteles, pan integral, repostería, así como ocasionalmente venta de productos enlatados, y bebidas preparadas. Durante los últimos períodos contables, dicha organización ha sufrido varias expansiones, así como contratación de personal.

Derivado de la investigación efectuada, se obtuvo información acerca de una industria panificadora durante los años comprendidos entre 2015 y 2018, para lo cual, se han seleccionado los estados de situación financiera y estado de resultados para realizar el análisis correspondiente y su respectiva evaluación, dichos análisis servirán de base para realizar la propuesta de la implementación de un sistema de presupuesto con lo cual pueda beneficiar a dicha empresa.

4.1.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera presenta información contable con la cual, ha finalizado una organización. Generalmente es presentado al 31 de diciembre de cada año. Está integrado por los activos, pasivos y los movimientos que ha tenido el patrimonio invertido por los accionistas.

La información contable presentada en el estado de situación financiera, corresponde a los activos no corrientes y corrientes. Los activos no corrientes son todos los bienes que la organización ha adquirido desde el inicio de la operación hasta la fecha en que se obtiene la información contable, se encuentran rubros como: Mobiliario y equipo, que

integra todo bien tangible que pueda ser utilizado para la atención y venta de los productos que se elaboran; La maquinaria, presenta los bienes que son utilizados para la transformación de la materia prima adquirida con la cual se fabrican los diversos panes que se ponen a la disposición de los consumidores; Los vehículos, están integrados por los medios de transporte que son utilizados por accionistas o bien para el transporte y distribución de productos a las sucursales que pueda tener la compañía.

Los activos corrientes están conformados por las cuentas bancarias que la compañía posee en distintas instituciones financieras que operan en el territorio nacional, en las que disponen de efectivo resguardado. Así mismo, lo conforman los inventarios, en los que se destacan el almacén de productos para la producción de pan, como lo es la harina.

Las cuentas por pagar a largo plazo, están integradas por diversos gastos efectuados en períodos anteriores y que, por la magnitud de los mismos, han quedado pendientes de pago.

La unidad de análisis durante el periodo de tiempo estudiado ha presentado resultados variables, en la tabla 1, se presenta el estado de situación financiera original correspondiente a los períodos de 2015 a 2018. El estado de situación financiera muestra un activo total de Q. 365.83 miles de quetzales siendo los rubros que corresponden a los activos no corrientes los predominantes, mientras los activos corrientes representan en menor cantidad la totalidad del informe financiero. Durante los periodos siguientes, la suma total de activos ha tenido variaciones crecientes como se observa en el 2016, con disminuciones consecutivas para los periodos 2017 y 2018.

Los rubros de pasivos, se conforman por los pagos a largo plazo, constituyen el valor más alto y significativo, lo que presenta que la organización no ha cancelado sus obligaciones financieras en los tiempos establecidos. Contrario a los activos, los pasivos a largo plazo han tenido incrementos durante los periodos 2016 y 2018.

Tabla 1 Estado de situación financiera

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
ACTIVO				
NO CORRIENTE	184.72	263.61	247.88	302.52
Mob. Y equipo (Neto)	102.41	128.15	56.90	56.04
Vehículos (Neto)	48.63	79.35	110.07	140.79
Maquinaria (Neto)	31.33	56.12	80.91	105.70
Instalaciones (Neto)	2.35	0.00	0.00	0.00
CORRIENTE	81.05	89.09	167.98	63.31
Caja y bancos	75.32	78.42	154.81	37.78
Inventarios	3.36	3.32	2.93	2.13
Impuestos por cobrar	2.38	7.35	10.24	23.40
SUMA DEL ACTIVO	265.78	352.70	415.86	365.83
PASIVO				
NO CORRIENTE	224.92	168.32	235.08	273.14
Cuentas por pagar L. P.	224.92	168.32	235.08	273.14
CORRIENTE	20.67	11.37	31.84	13.22
Impuestos por pagar	6.47	11.37	31.84	13.22
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	4.32	0.00	0.00	0.00
Prestaciones por pagar	9.88	0.00	0.00	0.00
SUMA DEL PASIVO	245.59	179.69	266.92	286.36
CAPITAL	105.00	105.00	105.00	105.00
Capital autorizado	5.00	5.00	5.00	5.00
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	100.00	100.00
RESULTADOS	-84.81	68.02	43.94	-25.54
Resultado de ejercicios anteriores	60.73	37.86	-28.14	-60.19
Resultado del ejercicio	-152.82	22.87	66.00	32.05
Reserva legal	7.28	7.28	6.08	2.60
PATRIMONIO	20.19	173.02	148.94	79.46
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	265.78	352.70	415.86	365.83

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En la tabla 1 se puede apreciar que en los períodos 2017 y 2018, la empresa ha adquirido nuevo mobiliario y equipo, mismos que sirvieron para la mejora de las instalaciones de los locales en los cuales efectuaron sus actividades, en el caso de los vehículos han sufrido la depreciación de ley, y no se han existido adquisiciones. Así mismo, se puede apreciar que la maquinaria, indispensable para la producción de los productos que distribuyen, están próximos a concluir con su vida útil, por lo cual, la empresa debe iniciar con planificaciones para la adquisición de nueva maquinaria, misma que puede incrementar la producción. El rubro de instalaciones, corresponde a aquellas mejoras que

la administración ha determinado realizar en los locales en donde se prestan los servicios, lo cual, viene a consecuencia de la adquisición del nuevo mobiliario.

A su vez, es posible apreciar que, el rubro de inventarios ha sido constante y con valores promedio de Q. 2.93 miles de Quetzales, así como un decremento en los impuestos por cobrar, esto como consecuencia a los pagos que se han realizado del impuesto sobre la renta. Es de mencionar, que el rubro de cuentas por pagar a largo plazo ha sido variable, teniendo su punto más alto en 2015 y el más bajo para el 2017, sin embargo, esta disminución en 2017, no fue permanente, ya que, para 2018 nuevamente se incrementó.

En el caso de los impuestos por pagar, se ve una constante a la baja, en el período 2015 este rubro ascendió a Q. 13.22 miles de Quetzales mientras para el período 2018 este rubro ascendió a Q. 6.47 miles de Quetzales, este valor incluye el IVA, ISR anual a pagar y el Impuesto de Solidaridad. Por último, se puede observar que en el período 2018 es el primer año en que se inician con el cálculo de las cuotas patronales y las prestaciones por pagar, aunque es de mencionar que en este rubro se cubrió únicamente el aguinaldo del período 2018 en un 50 por ciento.

En relación al capital, los accionistas no han aportado capital durante el período en que se efectuó el estudio, por lo tanto, no existen cambios sustanciales. En el área de resultados, se observa que la empresa durante varios períodos consecutivos tuvo utilidades, sin embargo, para el período 2018 y en consecuencia de periodos anteriores, los accionistas y propietarios no han tenido reuniones para elaborar una planificación a futuro, entre ellas, la contratación de personal, pagos a corto y largo plazo, apertura de sucursales, entre otros temas no contemplados, se incurrió en pérdidas sustanciales para la empresa, el principal rubro que sufre modificaciones entre de un incremento del 280% en contratación de personal, rubro con mayores cambios.

La tabla 2, hace referencia a los porcentajes con los cuales se establece la importancia de cada rubro dentro de los estados financieros, para lo cual, se efectúa un análisis vertical, en el mismo, se determinan los rubros más significativos que integran el estado

de situación financiera para cada período fiscal estudiado. Este análisis permite determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como la distribución e integración de los estados financieros.

Tabla 2 Análisis vertical estado de situación financiera

	2018	2017	2016	2015
ACTIVO				
NO CORRIENTE	69.50%	74.74%	59.61%	82.69%
Mob. Y equipo (Neto)	55.44%	48.61%	22.96%	18.52%
Vehículos (Neto)	26.33%	30.10%	44.40%	46.54%
Maquinaria (Neto)	16.96%	21.29%	32.64%	34.94%
Instalaciones (Neto)	1.27%	0.00%	0.00%	0.00%
CORRIENTE	30.50%	25.26%	40.39%	17.31%
Caja y bancos	92.92%	88.02%	92.16%	59.68%
Inventarios	4.14%	3.73%	1.74%	3.36%
Impuestos por cobrar	2.94%	8.25%	6.10%	36.96%
SUMA DEL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO				
NO CORRIENTE	91.58%	93.67%	88.07%	95.38%
Cuentas por pagar L. P.	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
CORRIENTE	8.42%	6.33%	11.93%	4.62%
Impuestos por pagar	31.30%	100.00%	100.00%	100.00%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	20.90%	0.00%	0.00%	0.00%
Prestaciones por pagar	47.80%	0.00%	0.00%	0.00%
SUMA DEL PASIVO	92.40%	50.95%	64.19%	78.28%
CAPITAL	520.03%	60.69%	70.50%	132.13%
Capital autorizado	4.76%	4.76%	4.76%	4.76%
Aportes por capitalizar	95.24%	95.24%	95.24%	95.24%
RESULTADOS	-420.03%	39.31%	29.50%	-32.13%
Resultado de ejercicios anteriores	-71.61%	55.66%	-64.05%	235.72%
Resultado del ejercicio	180.20%	33.63%	150.21%	-125.52%
Reserva legal	-8.59%	10.71%	13.83%	-10.20%
PATRIMONIO	7.60%	49.05%	35.81%	21.72%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Del análisis anteriormente presentado, se puede observar que cuenta con un mayor valor los activos fijos respecto a los activos corrientes. En el caso de los activos fijos el rubro que se destaca, corresponde al mobiliario y equipo el cual, por la adquisición efectuada en 2018, representa un 55.44 por ciento de los activos no corrientes. Los rubros de vehículos, maquinaria han sufrido el desgaste y por ende la depreciación respectiva, por tal razón, estos rubros se encuentran en descenso.

En el caso de los activos corrientes, se observa que la organización ha mantenido flujos de efectivo altos, ya que en los períodos analizados ha tenido disponibles arriba del 70% al final de cada período dinero en efectivo o cuentas bancarias. Los inventarios han sido constantes y no han sufrido variaciones extraordinarias, mientras los impuestos por cobrar, como anteriormente fue mencionado, se han encontrado a la baja.

Respecto al pasivo, se observa que el pasivo a largo plazo es el que conforma arriba del 80 por de los pasivos reportados por la organización. Se pudo observar, además, que para el período 2018 el pasivo corriente tiene diversificación de su integración, para los períodos de 2015 a 2017 el pasivo corriente únicamente era conformado por el pago de impuestos, mientras para 2018, se añaden las cuotas IGSS por pagar por la implementación de la planilla y las prestaciones por pagar.

El capital se había mantenido sin variaciones, pues no han existido aportaciones de socios. En el caso de los resultados, previo al año 2018 se han notado diversas variaciones, durante los períodos 2015 y 2016 se observa una recuperación por las pérdidas acumuladas que existían, durante estos años la empresa genera utilidades. En el período 2017 la empresa tiene únicamente utilidades, sin embargo, para el período 2018 se observa una caída sustancial, afectando la recuperación económica que en años anteriores se había registrado.

En la tabla 3 se efectúa el análisis horizontal como comparación entre períodos anteriores, con el fin de establecer los cambios que ha presentado la organización y así poder hacer las sugerencias con las cuales se pueda orientar a sus usuarios. El propósito de esta evaluación, es identificar cuáles han sido los rubros que más cambios han registrado. En dicha tabla se puede observar que el activo corriente ha presentado disminución negativa del 18.06% mientras los activos corrientes han tenido un incremento de 165.33%, en el caso de los pasivos a largo plazo, han sufrido un decremento del 13.94% y los pasivos corrientes un incremento del 140.83%. En el caso de los resultados,

se observa un incremento en unidades de Q. 33.95 miles de quetzales, lo que permite observar un incremento en sus ventas, una mejora en sus ingresos.

Sin embargo, entre el periodo 2016 y 2017, los cambios han sido negativos, observándose resultados negativos que llegan al 15.19%. Los activos no corrientes se incrementan por la adquisición de mobiliarios, sin embargo, el resto de activos no corrientes sufren disminución por el desgaste del tiempo por las depreciaciones acumuladas, de igual forma, los activos corrientes sufren una disminución del 46.96%, esto a consecuencia de los saldos reflejados durante el periodo 2016, la unidad de análisis registraba efectivo por Q. 154.81 miles de quetzales, mientras para el periodo 2017, este rubro disminuye a Q. 78.42, una disminución de 76.39 miles de quetzales. Esta disminución puede considerarse por el pago de cuentas a largo plazo, pero también como consecuencia en el descenso de las ventas. Durante el año 2016, se alcanzó un total en ingresos en ventas de Q. 1,058.13 mientras para 2017, las ventas disminuyen a Q. 953.06, en este sentido, no tuvieron planificación en donde cancelaron pasivos a largo plazo, con una clara disminución en los ingresos.

Para el periodo 2017 y 2018, el descenso en los activos, continua, esto como consecuencia de un decremento en activos del 24.65%, las causas principales, se deben a la aplicación de las depreciaciones de acuerdo a los porcentajes de ley, sin embargo, han existido disminuciones en los fondos de caja de 9.02%, incrementándose además las pérdidas del ejercicio. Durante los periodos 2016 a 2018, la empresa ha sufrido disminuciones en utilidades del 65.34% y 768.09%.

Así mismo, los rubros que corresponden a los impuestos por cobrar, los cuales están integrados por Impuesto al Valor Agregado que ha quedado como remanente para utilizarlo en períodos futuros, así como el Impuesto Sobre la Renta trimestral, que, de acuerdo a la política de la empresa, se deja contabilizado como un activo por cobrar, mismo que se regula al presentar la declaración jurada anual, han sufrido disminuciones significativas.

Tabla 3 Análisis horizontal variaciones estado de situación financiera

Cifras en miles de Quetzales y porcentajes

	2018-2017		2017-2016		2016-2015	
	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%
ACTIVO						
NO CORRIENTE	-78.89	-29.93%	15.74	6.35%	-54.64	-18.06%
Mob. Y equipo (Neto)	-25.73	-20.08%	71.24	125.20%	0.87	1.55%
Vehículos (Neto)	-30.72	-38.71%	-30.72	-27.91%	-30.72	-21.82%
Maquinaria (Neto)	-24.79	-44.17%	-24.79	-30.64%	-24.79	-23.45%
Instalaciones (Neto)	2.35	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
CORRIENTE	-8.04	-9.02%	-78.89	-46.96%	104.67	165.33%
Caja y bancos	-3.10	-3.95%	-76.39	-49.35%	117.03	309.73%
Inventarios	0.03	0.98%	0.39	13.48%	0.80	37.46%
Impuestos por cobrar	-4.97	-67.59%	-2.89	-28.23%	-13.15	-56.22%
SUMA DEL ACTIVO	-86.93	-24.65%	-63.15	-15.19%	50.03	13.68%
PASIVO						
NO CORRIENTE	56.60	33.63%	-66.76	-28.40%	-38.06	-13.94%
Cuentas por pagar L. P.	56.60	33.63%	-66.76	-28.40%	-38.06	-13.94%
CORRIENTE	9.30	81.73%	-20.47	-64.28%	18.62	140.83%
Impuestos por pagar	-4.90	-43.12%	-20.47	-64.28%	18.62	140.83%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	4.32	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Prestaciones por pagar	9.88	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
SUMA DEL PASIVO	65.90	36.67%	-87.23	-32.68%	-19.44	-6.79%
CAPITAL	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Capital autorizado	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Aportes por capitalizar	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
RESULTADOS	-152.82	-224.69%	24.08	54.80%	69.47	-272.07%
Resultado de ejercicios anteriores	22.87	60.42%	66.00	-234.54%	32.05	-53.25%
Resultado del ejercicio	-175.70	-768.09%	-43.12	-65.34%	33.95	105.91%
Reserva legal	0.00	0.00%	1.20	19.81%	3.47	133.37%
PATRIMONIO	-152.82	-88.33%	24.08	16.17%	69.47	87.43%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	-86.93	-24.65%	-63.15	-15.19%	50.03	13.68%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Las principales variables que han sufrido mayor impacto en el estado de situación financiera corresponden a las siguientes:

Tabla 4 Rubros con mayor impacto en estado de situación financiera
Cifras en porcentajes y miles de Quetzales

	VARIACIÓN EN MONTO Y PORCENTAJE					
	2018-2017		2017-2016		2016-2015	
Caja y bancos	-3.10	-3.95%	-76.39	-49.35%	117.03	309.73%
NO CORRIENTE	56.60	33.63%	-66.76	-28.40%	-38.06	-13.94%
Cuentas por pagar L. P.	56.60	33.63%	-66.76	-28.40%	-38.06	-13.94%
RESULTADOS	-152.82	-224.69%	24.08	54.80%	69.47	272.07%
Resultado de ejercicios anteriores	22.87	60.42%	66.00	234.54%	32.05	-53.25%
Resultado del ejercicio	-175.70	-768.09%	-43.12	-65.34%	33.95	105.91%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Estos cambios negativos corresponden a la disminución en ventas, el incremento en gastos como han sido la contratación de personal, pagos en ciertos periodos de cuentas a largo plazo, y el aumento de cuentas por pagar a largo plazo. En el caso de caja y bancos, estas variaciones corresponden a diversos desembolsos durante los periodos estudiados, así como, gastos en incremento en costos de materia prima. Los resultados de ejercicios anteriores como los resultados del ejercicio traen consigo el riesgo que conforme transcurran los periodos, no puedan recuperarse las perdidas y poner el peligro la continuidad del negocio.

4.1.2. Estado de resultados

El estado de resultados es el documento en el cual se presentan los movimientos que ha sufrido una entidad durante un período determinado, para la aplicación de la legislación fiscal de Guatemala, este corresponde al año comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

En la tabla 4 se presenta la información relacionada a los resultados obtenidos por la entidad efecto de estudio, los registros de ingresos, costos y gastos en los que incurrió durante los últimos cuatro períodos contables.

Tabla 5 Estado de resultados
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
INGRESOS				
Ventas netas	1,090.95	953.06	1,058.13	682.28
TOTAL DE INGRESOS	1,090.95	953.06	1,058.13	682.28
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	297.49	310.47	405.26	313.20
Utilidad bruta en ventas	793.46	642.59	652.87	369.08
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	710.94	367.62	437.51	250.58
Gastos de operación	147.32	173.42	57.99	33.55
Depreciaciones y amortizaciones	81.76	68.74	63.50	39.45
Total Gastos de Operación	940.03	609.78	559.00	323.59
Utilidad antes del I.S.R.	-146.57	32.81	93.87	45.49
Impuesto sobre la renta anual	6.26	8.73	24.39	11.75
Reserva legal	0.00	1.20	3.47	1.69
Ganancia / Pérdida anual	-152.82	22.87	66.00	32.05

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Con la información obtenida, se determina que las ventas de la organización han sido variables entre períodos, el incremento de las ventas entre los periodos 2015 a 2016, se incrementan en un 55%, en el periodo 2016 a 2017 las ventas disminuyen un 9.93% aumentando a un 14.47%. En valores porcentuales entre los tres periodos la disminución del 2015 al 2018 es del 6.52%, es decir un incremento del 4.54%. El costo de costo de producción ha tenido un promedio de Q. 331.61 miles de Quetzales. Los gastos de administración se han encontrado en constante crecimiento en el cual, para el período 2018, se observa un incremento del 93.39% respecto al 2017, mismo porcentaje que puede observarse en la tabla 6, dicho incremento provoca una pérdida considerable para tal período. En relación a los otros rubros, se observan incrementos, mismos que corresponden a las variaciones existentes en las ventas, es decir, a más ventas, más costos y gastos se generan. En relación a la utilidad, por la variación existente entre ventas y costos y gastos, han existido períodos en los cuales hay utilidad alta y en un período, existen pérdidas considerables que pueden afectar al funcionamiento de la organización, esto último como consecuencia de la contratación de personal, generando el pago de planillas IGSS.

En la tabla 6, se observa el análisis vertical del estado de resultados, en el cual se establece que los rubros principales en los cuales se han tenido mayores gastos, en donde se observa que los gastos administrativos han tenido mayor participación, en el periodo 2016 ascienden a 36.73%; para el periodo 2017 ascienden al 41.35% durante el 2017 ascienden a 38.57% y en el periodo 2019, ascienden a 65.17%. Los sueldos que integran estos gastos administrativos corresponde a 8.42% en 2015, 9.92% en 2016, 6.66% para 2017 y en 2018 se incrementan a 22.11%. Los costos de producción de los productos y los gastos de operación. Estos habían permitido generar un margen de utilidad entre el 2.40% y 6.24%, mismo que fue afectado con el período 2018, en el cual se incrementaron varios gastos que fueron surgiendo debido al crecimiento que poseía en los últimos períodos.

Tabla 6 Análisis vertical estado de resultados

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
INGRESOS				
Ventas netas	1,090.95	953.06	1,058.13	682.28
TOTAL DE INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	27.27%	32.58%	38.30%	45.91%
Utilidad bruta en ventas	72.73%	67.42%	61.70%	54.09%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	65.17%	38.57%	41.35%	36.73%
Gastos de operación	13.50%	18.20%	5.48%	4.92%
Depreciaciones y amortizaciones	7.49%	7.21%	6.00%	5.78%
Total Gastos de Operación	86.17%	63.98%	52.83%	47.43%
Utilidad antes del I.S.R.	-13.44%	3.44%	8.87%	6.67%
Impuesto sobre la renta anual	0.57%	0.92%	2.31%	1.72%
Reserva legal	0.00%	0.13%	0.33%	0.25%
Ganancia / Pérdida anual	-14.01%	2.40%	6.24%	4.70%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Los márgenes de utilidades presentados entre los periodos 2015 a 2018, se observan en descenso, a pesar de la estabilidad en las ventas que se generan año con año, existen incrementos en los gastos que conforman la información financiera. Con cada periodo que transcurre, los costos de producción tienden a descender. A continuación, se

presentan la tabla 7 con la conformación de los principales gastos que se encuentran en cada periodo, en el estado de resultados.

Tabla 7 Rubros con mayor impacto en estado de resultados
Cifras en porcentajes

2015		2016	
Cuenta	Porcentaje	Cuenta	Porcentaje
Materia prima	46%	Materia prima	38%
Alquileres	15%	Alquileres	19%
Sueldos y salarios	8%	Sueldos y salarios	10%
Depreciaciones	6%	Depreciaciones	6%
Reparación y mantenimiento	4%	Reparación y mantenimiento	3%
TOTALES	79%	TOTALES	77%

2017		2018	
Cuenta	Porcentaje	Cuenta	Porcentaje
Materia prima	33%	Materia prima	27%
Alquileres	18%	Alquileres	23%
Depreciaciones	7%	Sueldos y salarios	22%
Sueldos y salarios	7%	Depreciaciones	7%
Reparación y mantenimiento	6%	Productos enlatados	5%
TOTALES	71%	TOTALES	85%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Como se observa, el principal costo en que incurre la empresa, corresponde a la materia prima, sin embargo, es de destacar que, durante los periodos analizados, se encuentran los sueldos con una ponderación entre 8% y 22%, siendo el periodo 2018 con mayor incremento. Es de destacar, que los porcentajes en alquileres, han incrementado entre un 4% y 5% entre cada periodo.

En la tabla 8, se presenta el análisis horizontal con los cambios que han existido entre periodos.

Los costos de producción de la panadería, se han encontrado en descenso sin embargo, se ha dado el incremento en el área de gastos de administración y operación,

Tabla 8 Análisis horizontal estado de resultados

	2018-2017		2017-2016		2016-2015	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
INGRESOS						
Ventas netas	137.90	14.47%	-105.07	-9.93%	375.84	55.09%
TOTAL DE INGRESOS	137.90	14.47%	-105.07	-9.93%	375.84	55.09%
COSTO DE VENTAS						
Costos de producción	-12.98	-4.18%	-94.79	-23.39%	92.05	29.39%
Utilidad bruta en ventas	150.88	23.48%	-10.28	-1.58%	283.79	76.89%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administración	343.32	93.39%	-69.89	-15.97%	186.93	74.60%
Gastos de operación	-26.10	-15.05%	115.43	199.04%	24.44	72.83%
Depreciaciones y amortizaciones	13.03	18.95%	5.24	8.25%	24.04	60.94%
Total Gastos de Operación	330.25	54.16%	50.78	9.08%	235.41	72.75%
Utilidad antes del I.S.R.	-179.38	-546.77%	-61.06	-65.05%	48.38	106.35%
Impuesto sobre la renta anual	-2.47	-28.33%	-15.67	-64.22%	12.64	107.61%
Reserva legal	-1.20	-100.00%	-2.27	-65.34%	1.79	105.91%
Ganancia / Pérdida anual	-175.70	-768.09%	-43.12	-65.34%	33.95	105.91%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Al efectuar el respectivo análisis horizontal con el que se realiza la comparación de años anteriores, se establece un crecimiento en ventas del 55.09 por ciento entre los períodos 2015 al 2016 lo que permite establecer que la empresa es capaz de generar un incremento en ventas similar. Para el período 2016-2017 existió una disminución entre ambos períodos del 9.93% que es una disminución de Q. 105.07 miles de Quetzales. Por último, en el período 2017-2018 existió un aumento del 14.47% que corresponde a Q. 137.90 miles de Quetzales. Este crecimiento es positivo para la empresa, ya que se generan mayores ventas, sin embargo, el incremento en ventas no satisface las obligaciones que la empresa contrae, principalmente, por el crecimiento desmedido en gastos de administración.

En el caso de los costos de producción han existido variaciones tanto positivas como negativas. En 2015-2016 se observó un incremento del 29.39 por ciento, mientras para 2016-2017 una disminución del 23.39 por ciento. En el caso de los gastos de administración para 2015-2016 existió un aumento del 74.60 por ciento, en 2016-2017 una disminución del 15.97% y el aumento más significativo, se dio durante los períodos 2017-2018. Este incremento en porcentajes repercute principalmente en la disminución de la rentabilidad que genera la empresa, es decir, existen menos ganancias para los accionistas y conlleva el riesgo de la quiebra del negocio.

En el caso de las utilidades es donde más se puede observar cambios, principalmente negativos en los cuales, por el aumento de los costos, las utilidades han sido menores entre cada período evaluado.

4.1.3. Índices financieros

Los índices financieros son herramientas utilizadas para determinar distintas variaciones que puedan existir dentro de los estados financieros. En la tabla 9, se presentan diversos análisis realizados para establecer los cambios existentes y sus respectivos efectos en los estados financieros.

Tabla 9 Índices financieros de liquidez

	2018	2017	2016	2015
Solvencia (razón corriente)	3.92	7.83	5.28	4.79
Liquidez	3.76	7.54	5.18	4.63
Solvencia inmediata	3.64	6.89	4.86	2.86
Capital de trabajo	60.39	77.72	136.14	50.09

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En relación a los índices de liquidez, la organización efecto de estudio, presenta que es una organización que no presenta problemas de fondos de efectivo, ya que se establece que, por cada quetzal con deuda corriente, tiene una capacidad entre Q. 3.92 y Q. 7.83, tomando en cuenta los estados financieros previamente presentados.

Así mismo, poseen un capital de trabajo arriba de Q. 50,000.00 durante los períodos analizados con lo cual, no se observa un problema de falta de fondos.

Sin embargo, la liquidez de una organización no determina si los resultados obtenidos son los que los inversionistas requieren. La tabla 10 es utilizada para presentar los análisis efectuados a la rentabilidad, mismo que intentan explicar los factores de riesgo que puede existir.

Tabla 10 Índices financieros de rentabilidad

	2018	2017	2016	2015
ROE	-756.89%	13.22%	44.31%	40.34%
ROA	-57.50%	6.49%	15.87%	8.76%
Crecimiento en ventas	14.47%	-9.93%	55.09%	66.15%
Margen Bruto	72.73%	67.42%	61.70%	54.09%
Rendimiento de capital	-145.55%	21.79%	62.86%	30.53%
Rendimiento sobre activo	-57.50%	6.49%	15.87%	8.76%
Carga administrativa	30.22%	8.40%	13.02%	10.71%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La rentabilidad de la organización poseía un adecuado retorno para los inversionistas, misma que con el transcurrir de los períodos fiscales, fue disminuyendo. Iniciando en el período 2015 con un retorno de capital del 40.34% hasta llegar a tener una pérdida estimada en 756.89% para el año 2018, esto como consecuencia que en dicho período

se obtuvo una pérdida de Q. 152.82 miles de quetzales. El crecimiento en ventas fue decreciente, esto iniciando con ventas estimadas en un 65.15% hasta caer a un 14.47% entre períodos analizados.

El rendimiento de capital, ha registrado un 62.86% para el período 2016 y valores negativos para el 2018, llegando hasta un 145.55%, lo que indica que la empresa no ha logrado generar la rentabilidad esperada por los accionistas. La carga administrativa a inicios del estudio se encontraba entre un 8% y un 13% como consecuencia de la existencia de dos empleados hasta finales del año 2017, mientras que en el período 2018 se incrementa hasta 30.22% como consecuencia de la contratación de siete personas adicionales.

Para comprender la carga administrativa, se presenta en la tabla 11 las cuentas utilizadas por la empresa para el registro de los sueldos y bonificaciones que se otorgan a sus empleados.

Tabla 11 Carga administrativa

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
Sueldos y salarios	241.24	63.44	104.93	57.46
Bonificación incentivo	22.21	6.00	15.30	6.00
Bonificación efectividad	25.92	0.00	0.00	0.00
Bono 14	17.24	5.29	8.74	4.79
Aguinaldo	21.81	5.29	8.74	4.79
Vacaciones	1.22	0.00	0.00	0.00
TOTALES	329.63	80.01	137.72	73.04

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Con la información anterior, se observa el aumento considerable en gastos relacionados a la contratación de personal, que constituye uno de los rubros que más cambios sufrió. Al establecer los gastos en los cuales se están efectuando más egresos de fondos, debe establecerse una toma adecuada de decisiones para que, en períodos futuros, este rubro no condicione la marcha del negocio. El funcionamiento de la empresa estaba a cargo de dos empleados, quienes se encargaban de la elaboración del pan, mientras que los

propietarios por lo tanto, no era requisito de acuerdo a las leyes guatemaltecas el pago de las cuotas IGSS; sin embargo, a partir del año 2018, se efectuó la contratación de personal, alcanzando la cantidad de nueve empleados, con lo cual, se generan gastos adicionales para la empresa, como el aumento en rubros como sueldos, bonificaciones, aguinaldo, bono 14, cuotas patronales de IGSS, etc. En el caso del bono de efectividad, se suma a los gastos del periodo que incrementan la pérdida sufrida, por lo cual, se considera un gasto que afecta al negocio.

Así mismo, en la tabla 12 se presentan los índices financieros de endeudamiento, estos servirán para establecer la capacidad de protección que los inversionistas han efectuado, determinando cual puede ser un factor de riesgo y, sugiriendo medidas de contención y control.

Tabla 12 Índices financieros de endeudamiento

	2018	2017	2016	2015
Solidez	108.22%	196.29%	155.80%	127.75%
Endeudamiento	92.40%	50.95%	64.19%	78.28%
Fondos propios / terceros	8.22%	96.29%	55.80%	27.75%
Capital a activos	7.60%	49.05%	35.81%	21.72%
Apalancamiento	13.16	2.04	2.79	4.60
Deuda total a capital	12.16	1.04	1.79	3.60
Estabilidad	82.13%	156.62%	105.44%	110.76%
Inversión en activos fijos	56.84%	39.83%	42.36%	34.71%
Propiedad	39.51%	29.77%	25.25%	28.70%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Para los índices financieros de endeudamiento, el índice de solidez permite observar que es una empresa sólida, sin embargo, el grado de solidez se ha encontrado en descenso, esto por los pasivos adquiridos en los períodos recientes. En el caso del endeudamiento, se puede observar inicialmente una tendencia a la baja, sin embargo, en el período 2018, este porcentaje se incrementa hasta quedar la empresa completamente comprometida. En el caso de los fondos propios frente a terceros, se observa que el capital está comprometido frente al pasivo, es decir, no cuentan con el suficiente capital para poder cubrir con todas las obligaciones a largo plazo, por lo tanto, al tener el capital comprometido, se puede establecer un riesgo en la continuidad de la operación.

El grado de apalancamiento y la deuda total a capital se ve afectada en los últimos períodos, en donde el aumento es considerable, es aconsejable tener un grado adecuado de apalancamiento, sin embargo, este no debe superar valores que puedan poner en riesgo a la empresa. Al estar constantemente con pasivos altos, se puede perder confianza y por ende dejar de cumplir obligaciones.

El grado de estabilidad, a su vez se ve afectado, en donde no poseen valores estables, con alzas y bajas, esto no permite la constancia de la empresa, este grado está principalmente afectado por los activo y pasivos a largo plazo. Es decir, que se encuentran comprometidos conforme transcurren los períodos fiscales. La inversión en activos fijos se ve incrementada por la adquisición de mobiliario y equipo en el último período, lo cual puede traer beneficio, sin embargo, es adquisición de mobiliario y no de maquinaria, lo ideal hubiese sido la adquisición de maquinaria para elevar la producción.

En la tabla 13, se presenta un breve esquema y cálculo del sistema DuPont, el cual determina el rendimiento de la empresa por los recursos que están involucrados en ella.

Tabla 13 Sistema DuPont

	2018	2017	2016	2015
Utilidad neta / ventas	-14.01%	2.40%	6.24%	4.70%
Ventas / activo total	4.10	2.70	2.54	1.87
Tasa de rentabilidad (ROI)	-57.50%	6.49%	15.87%	8.76%
Amplificador de capital	13.16	2.04	2.79	4.60
DuPont	-756.89%	13.22%	44.31%	40.34%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Este sistema permite efectuar las decisiones correspondientes y como poder mejorar la situación organizacional. Con la presentación de este sistema, se observa que, los cambios que sufrió la organización en el año 2018, fueron de suma importancia, ya que han dejado de tener una tasa de ganancia respecto al capital contable, que en períodos anteriores si disponían. El incremento en DuPont de forma negativa, se considera como una pérdida significativa en las acciones que la empresa ha realizado, por lo cual, los accionistas no tienen una estabilidad y una toma de decisiones adecuada.

Durante los períodos estudiados, se observa que el margen de utilidad se encuentra entre un 2 y un 6 por ciento, sin embargo, debe considerarse que en el período 2018 este margen disminuye hasta 14 por ciento negativo. En el caso de las ventas respecto al activo, se puede observar que se tiene una eficiencia en la generación de ingresos respecto a los activos. Ambos índices descritos anteriormente, permiten determinar que la organización es capaz de generar una tasa positiva de rentabilidad, no obstante, debe considerarse los efectos negativos que pueden surgir por la falta de planificación y utilización de presupuestos, como se observa en el año 2018, en el cual la tasa de rentabilidad negativa es superior al promedio generado durante los períodos históricos anteriores.

En el caso del amplificador del capital, se observa que la empresa tiene la capacidad de generar un incremento del capital invertido, sin embargo, en el período 2018, este valor aumenta considerablemente, pero se debe a las pérdidas que se generaron en dicho año, lo cual, ocasionó que el capital disminuyera y los activos se mantuvieron en un margen similar a períodos anteriores.

4.2. Aplicación de presupuesto financiero

Al ejecutar una planeación y una proyección de un presupuesto financiero, se obtienen los resultados que en su oportunidad se pudieron obtener al haberse contemplado dicha herramienta financiera, lo cual, habría significado una mejora tanto en la toma de decisiones como en una orientación financiera técnica práctica. A continuación, se presentan las proyecciones del presupuesto.

4.2.1. Estado de situación financiera presupuestado

La tabla 14 presenta el estado de situación financiera proyectado para los períodos 2015 al 2018, cuyo cálculo fue elaborado de acuerdo a los promedios en ingresos de los últimos períodos, considerando un aumento del 15 al 35% considerando que la empresa ha sido

capaz de incrementar las ventas en un 65% para el 2015 y un 55% durante el periodo 2016. El año base para la planificación ha sido el 2015. En el período 2016 se observa un incremento en el valor total de activos respecto al anterior, los activos no corrientes continúan con el proceso de depreciación establecido. Respecto a los activos corrientes se puede observar un aprovechamiento adecuado de los fondos que la empresa puede obtener por las ventas. Se puede observar un promedio en efectivo y cuentas bancarias de Q. 165.35 miles de Quetzales a finales de cada período contable, este cambio habría permitido a la empresa disponer de fondos.

Tabla 14 Estado de situación financiera presupuestado

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
ACTIVO				
NO CORRIENTE	162.72	249.30	240.38	302.52
Mob. Y equipo (Neto)	88.05	118.92	51.95	56.04
Vehículos (Neto)	48.64	79.35	110.07	140.79
Maquinaria (Neto)	23.69	51.02	78.36	105.70
Instalaciones (Neto)	2.35	0.00	0.00	0.00
CORRIENTE	316.77	171.62	168.82	63.31
Caja y bancos	303.40	158.29	161.93	37.78
Inventarios	1.95	2.30	2.01	2.13
Impuestos por cobrar	11.42	11.02	4.88	23.40
SUMA DEL ACTIVO	479.49	420.92	409.20	365.83
PASIVO				
NO CORRIENTE	196.22	227.13	265.37	273.14
Prestaciones por pagar	118.82	58.87	25.00	0.00
Cuentas por pagar L. P.	77.40	168.26	240.37	273.14
CORRIENTE	59.37	39.60	30.57	13.22
Impuestos por pagar	37.90	21.03	18.24	13.22
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	6.37	4.38	2.18	0.00
Cuentas por pagar	15.10	14.20	10.14	0.00
SUMA DEL PASIVO	255.58	266.73	295.94	286.36
CAPITAL	105.00	105.00	105.00	105.00
Capital autorizado	5.00	5.00	5.00	5.00
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	100.00	100.00
RESULTADOS	118.90	49.18	8.26	-25.54
Resultado de ejercicios anteriores	42.84	3.97	-28.14	-60.19
Resultado del ejercicio	66.23	38.88	32.11	32.05
Reserva legal	9.83	6.34	4.29	2.60
PATRIMONIO	223.90	154.18	113.26	79.46
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	479.49	420.92	409.20	365.83

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Los inventarios mantienen valores en los cuales no existen variaciones de consideración, con lo cual, se busca que no existan mayores productos sin venta. Los impuestos por cobrar se tornan en descenso, a pesar del aumento del período 2017, esto por la adquisición de mobiliario y equipo. Cabe destacar que se respetaron los montos de compra que originalmente se tuvieron.

Tabla 15 Análisis vertical estado de situación financiera presupuestado

	2018	2017	2016	2015
ACTIVO				
NO CORRIENTE	33.94%	59.23%	58.74%	82.69%
Mob. Y equipo (Neto)	54.11%	47.70%	21.61%	18.52%
Vehículos (Neto)	29.89%	31.83%	45.79%	46.54%
Maquinaria (Neto)	14.56%	20.47%	32.60%	34.94%
Instalaciones (Neto)	1.44%	0.00%	0.00%	0.00%
CORRIENTE	66.06%	40.77%	41.26%	17.31%
Caja y bancos	95.78%	92.24%	95.92%	59.68%
Inventarios	0.62%	1.34%	1.19%	3.36%
Impuestos por cobrar	3.60%	6.42%	2.89%	36.96%
SUMA DEL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO				
NO CORRIENTE	76.77%	85.15%	89.67%	95.38%
Prestaciones por pagar	60.55%	25.92%	9.42%	0.00%
Cuentas por pagar L. P.	39.45%	74.08%	90.58%	100.00%
CORRIENTE	23.23%	14.85%	10.33%	4.62%
Impuestos por pagar	63.84%	53.09%	59.67%	100.00%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	10.73%	11.05%	7.15%	0.00%
Cuentas por pagar	25.44%	35.86%	33.19%	0.00%
SUMA DEL PASIVO	53.30%	63.37%	72.32%	78.28%
CAPITAL	46.90%	68.10%	92.71%	132.13%
Capital autorizado	4.76%	4.76%	4.76%	4.76%
Aportes por capitalizar	95.24%	95.24%	95.24%	95.24%
RESULTADOS	53.10%	31.90%	7.29%	-32.13%
Resultado de ejercicios anteriores	36.03%	8.06%	-340.66%	235.72%
Resultado del ejercicio	55.70%	79.05%	388.67%	-125.52%
Reserva legal	8.26%	12.89%	51.99%	-10.20%
PATRIMONIO	46.70%	36.63%	27.68%	21.72%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Se inicia con el cálculo de prestaciones laborales con lo cual, se pretende que en el momento menos esperado existan bajas de personal, estos gastos no afecten al

resultado mensual, sino que, de las prestaciones laborales se puedan efectuar los pagos de ley correspondientes.

Además, se inicia con un proceso de pago de las cuentas a largo plazo esto con el objeto de eliminar aquellos gastos efectuados en períodos anteriores y no causen problemas de financiamiento o bien de liquidez para a la empresa en el futuro. Los impuestos por pagar, por su parte, sufren incrementos sustanciales, esto por el aumento de las utilidades, sin embargo, para la administración, no debe ser preocupación, ya que pudieron haber contado con los fondos suficientes para la cancelación de dichos pasivos. Por último, se observa un constante crecimiento de las utilidades entre períodos, iniciando con valores de Q. 32.05 miles de Quetzales para 2015 hasta llegar a utilidades de Q. 66.23 miles de Quetzales en 2018.

La tabla 15 se encarga de la presentación del análisis vertical presupuestado y determinar las integraciones de cada rubro, es decir, el margen que representa dentro del estado de situación financiera.

El análisis vertical presenta la conformación de los activos y pasivos. En los estados financieros originales los rubros que integran el activo y pasivo no corriente tienen mayor participación, respecto a los rubros del activo y pasivo corriente con un porcentaje menor. Al aplicarse el presupuesto, los rubros correspondientes a los activos fijos tienden a descender, permitiendo el aumento de los activos corrientes. Esto como consecuencia del aprovechamiento de los fondos y decisiones adecuadas por parte de la administración. En el caso de los pasivos a largo plazo, a pesar que el porcentaje se observa con valores altos, estos corresponden a la creación de las prestaciones laborales, con una disminución del rubro de cuentas por pagar a largo plazo, en la cual para el período 2015 representaba el 100 por ciento del pasivo no corriente hasta finalizar en el período 2018 con un 39.45 por ciento del total del pasivo no corriente.

En el pasivo corriente se observa el aumento de impuestos por pagar, esto como consecuencia del incremento del Impuesto Sobre la Renta anual a pagar, así como el

Impuesto al Valor Agregado. Se establece desde el 2016 el pago de cuotas IGSS, contrario a los estados financieros originales quienes, inician el pago de este rubro hasta el año 2018. De igual forma, las cuentas por pagar a corto plazo, se mantienen en un margen menor al 40 por ciento.

Los accionistas e inversores no efectuarán ninguna aportación de capital, esto es con el objetivo de tener una mejora en el manejo de los fondos con los cuales la organización busque nuevas y mejores opciones para poder invertir.

La tabla 16 presenta las variaciones generadas entre los períodos analizados, en la misma se observa la mejora significativa de los recursos, así mismo, se utilizan los fondos propios para efectuar cancelaciones de saldos que previamente se han acumulado en el área del pasivo. Los resultados obtenidos pueden generar una mejora toma de decisiones y orientar a la gerencia para ejecutar los diversos planes y estrategias que puedan ser utilizadas. Al evaluar períodos históricos pasados, dichos cambios no pueden verse reflejados en el presente estudio, sin embargo, puede tomarse de base para implementarlo y que, en períodos futuros, mejoren la condición económica de la empresa.

Tabla 16 Análisis horizontal variaciones estado de situación financiera presupuestado

	2018-2017		2017-2016		2016-2015	
	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
ACTIVO						
NO CORRIENTE	-86.58	-34.73%	8.92	3.71%	-62.14	-20.54%
Mob. Y equipo (Neto)	-30.87	-25.96%	66.97	128.92%	-4.09	-7.29%
Vehículos (Neto)	-30.72	-38.71%	-30.72	-27.91%	-30.72	-21.82%
Maquinaria (Neto)	-27.34	-53.58%	-27.34	-34.89%	-27.34	-25.86%
Instalaciones (Neto)	2.35	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
CORRIENTE	145.15	84.58%	2.80	1.66%	105.51	166.65%
Caja y bancos	145.10	91.67%	-3.64	-2.25%	124.15	328.59%
Inventarios	-0.35	-15.05%	0.29	14.44%	-0.12	-5.68%
Impuestos por cobrar	0.39	3.56%	6.15	126.10%	-18.52	-79.16%
SUMA DEL ACTIVO	58.57	13.91%	11.72	2.86%	43.37	11.85%
PASIVO						
NO CORRIENTE	-30.91	-13.61%	-38.24	-14.41%	-7.77	-2.85%
Prestaciones por pagar	59.94	101.82%	33.87	135.45%	25.00	0.00%
Cuentas por pagar L. P.	-90.86	-54.00%	-72.11	-30.00%	-32.78	-12.00%
CORRIENTE	19.76	49.91%	9.04	29.57%	17.34	131.18%
Impuestos por pagar	16.87	80.25%	2.79	15.29%	5.02	37.94%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	1.99	45.52%	2.19	100.26%	2.18	0.00%
Cuentas por pagar	0.90	6.33%	4.06	40.00%	10.14	0.00%
SUMA DEL PASIVO	-11.15	-4.18%	-29.20	-9.87%	9.57	3.34%
CAPITAL	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Capital autorizado	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Aportes por capitalizar	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
RESULTADOS	69.72	141.75%	40.92	495.43%	33.80	-132.35%
Resultado de ejercicios anteriores	38.88	980.26%	32.11	-114.09%	32.05	-53.25%
Resultado del ejercicio	27.35	70.36%	6.77	21.09%	0.05	0.17%
Reserva legal	3.49	54.98%	2.05	47.65%	1.69	64.88%
PATRIMONIO	69.72	45.22%	40.92	36.13%	33.80	42.53%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	58.57	13.91%	11.72	2.86%	43.37	11.85%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

4.2.2. Estado de resultados presupuestado

El estado de resultados, es el principal factor a considerar para alcanzar los objetivos y metas que la administración pueda trazar. La tabla 17 presenta el presupuesto financiero en donde se puede destacar que las variables utilizadas han sido principalmente las ventas, la materia prima utilizada y los sueldos administrativos y de operación y ventas, mismos que en la información original, no han sido tomados en cuenta.

Así mismo, se inicia con la presentación de prestaciones laborales, dicho cálculo es efectuado con el objetivo de generar provisiones, en el momento que la organización efectúe un despido o bien, pague las prestaciones contempladas en el código de trabajo y leyes afines, la empresa no aplique un gasto en el período, mismo que puede perjudicar el resultado. En la política original, la organización no efectúa provisión de prestaciones laborales.

Tabla 17 Estado de resultados presupuestado

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2017	2016	2015
INGRESOS				
Ventas netas	1,869.79	1,289.51	921.08	682.28
TOTAL DE INGRESOS	1,869.79	1,289.51	921.08	682.28
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	411.70	386.56	276.45	313.20
Utilidad bruta en ventas	1,458.09	902.95	644.64	369.08
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	598.44	492.38	359.81	250.58
Gastos de operación	677.24	280.45	168.77	33.55
Depreciaciones y amortizaciones	89.45	75.55	71.00	39.45
Total Gastos de Operación	1,365.14	848.38	599.57	323.59
Utilidad antes del I.S.R.	92.96	54.57	45.06	45.49
Impuesto sobre la renta anual	23.24	13.64	11.27	11.75
Reserva legal	3.49	2.05	1.69	1.69
Ganancia / Pérdida anual	66.23	38.88	32.11	32.05

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La tabla 18 se encarga de la presentación del análisis vertical, en donde se determina el peso que tiene cada rubro dentro del resultado del ejercicio.

Tabla 18 Análisis vertical estado de resultados presupuestado

	2018	2017	2016	2015
INGRESOS				
Ventas netas	1,869.79	1,289.51	921.08	682.28
TOTAL DE INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	22.02%	29.98%	30.01%	45.91%
Utilidad bruta en ventas	77.98%	70.02%	69.99%	54.09%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	32.01%	38.18%	39.06%	36.73%
Gastos de operación	36.22%	21.75%	18.32%	4.92%
Depreciaciones y amortizaciones	4.78%	5.86%	7.71%	5.78%
Total Gastos de Operación	73.01%	65.79%	65.09%	47.43%
Utilidad antes del I.S.R.	4.97%	4.23%	4.89%	6.67%
Impuesto sobre la renta anual	1.24%	1.06%	1.22%	1.72%
Reserva legal	0.19%	0.16%	0.18%	0.25%
Ganancia / Pérdida anual	3.54%	3.01%	3.49%	4.70%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

El análisis vertical, resultado de la implementación de un presupuesto, presenta que, a diferencia de los datos originales, se genera una ganancia promedio anual del 3.35% y una ganancia total de 10.04%, contrario al dato original que presenta una pérdida porcentual de -5.37%. para determinar el valor de ambos porcentajes, se efectuó una suma de los períodos 2016 al 2018, así como el promedio resultante entre dichos períodos.

Otro aspecto a considerar, es la reducción de costos, principalmente en la producción, sin embargo, se toma de referencia los costos originales, con los cuales se busca presentar el mismo porcentaje o similar entre costos de período. Se diversifica, además, los costos y gastos efectuados, incrementando en algunos casos, gastos considerables que pueden permitir un mejor desarrollo de los objetivos trazados. Para los presupuestos presentados anteriormente, se ha considerado la contratación gradual de personal, así como la apertura de nuevas sucursales, o la mejora en los recursos adquiridos y su respectivo aprovechamiento.

La tabla 19 presenta los cambios que existieron entre años, es decir que rubros pudieron aumentar o disminuir y cuál fue el beneficio que estos otorgan.

Tabla 19 Análisis horizontal estado de resultados presupuestado

	2018-2017		2017-2016		2016-2015	
	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
INGRESOS						
Ventas netas	580.28	45.00%	368.43	40.00%	238.80	35.00%
TOTAL DE INGRESOS	580.28	45.00%	368.43	40.00%	238.80	35.00%
COSTO DE VENTAS						
Costos de producción	25.14	6.50%	110.12	39.83%	-36.76	-11.74%
Utilidad bruta en ventas	555.14	61.48%	258.31	40.07%	275.56	74.66%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administración	106.06	21.54%	132.57	36.85%	109.23	43.59%
Gastos de operación	396.79	141.48%	111.68	66.17%	135.21	402.96%
Depreciaciones y amortizaciones	13.90	18.40%	4.55	6.41%	31.55	79.95%
Total Gastos de Operación	516.75	60.91%	248.81	41.50%	275.99	85.29%
Utilidad antes del I.S.R.	38.39	70.36%	9.51	21.09%	-0.43	-0.94%
Impuesto sobre la renta anual	9.60	70.36%	2.38	21.09%	-0.48	-4.12%
Reserva legal	1.44	70.36%	0.36	21.09%	0.00	0.17%
Ganancia / Pérdida anual	27.35	70.36%	6.77	21.09%	0.05	0.17%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Se considera un crecimiento gradual de 5% anual de las ventas, así como el incremento de personal para una ejecución adecuada de los planes a presentar. Así mismo, la contratación de personal para atender las diversas sucursales que existan, un control administrativo adecuado y la adquisición de servicios que pueden ser necesarios.

4.2.3. Índices financieros presupuestados

Con la implementación del presupuesto, se observan cambios significativos en los índices presentados. En la tabla 20 se observan los cambios positivos en el índice de solvencia el cual registra incrementos consecutivos; con la disminución de los pasivos que la empresa posee, lo que permite tener un mejor aprovechamiento de los fondos, esto conlleva a crear una planificación de pagos con el objetivo de extender el período medio de pago.

El capital de trabajo, al existir menos pasivos, se incrementa, como anteriormente se ha mencionado, los pagos efectuados de acuerdo a una programación específica, han permitido la maximización del uso de los fondos.

Tabla 20 Índices financieros de liquidez presupuestados

	2018	2017	2016	2015
Solvencia (razón corriente)	5.34	4.33	5.52	4.79
Liquidez	5.30	4.28	5.46	4.63
Solvencia inmediata	5.11	4.00	5.30	2.86
Capital de trabajo	257.40	132.02	138.25	50.09

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La tabla 21 permite observar la rentabilidad de la empresa la cual, genera cambios positivos, que permitirían a los gerentes o inversionistas el poder realizar planes y estrategias para alcanzar mayores y mejores resultados. Así mismo, ofrece la tranquilidad para determinar que la empresa puede continuar con el desarrollo efectivo de sus labores, evitando la generación de riesgos que anteriormente se podían presentar. La tasa de rentabilidad ROE presenta valores estables entre el 25 y el 29 por ciento, mismo porcentaje podría aumentar para los períodos siguientes. El rendimiento sobre capital

tiene un aumento de un 30 por ciento hasta un 63 por ciento para el período 2018. En el caso de la carga administrativa presenta valores constantes en crecimiento. Es decir, se pueden generar contrataciones de personal para ampliar la atención de los clientes.

Tabla 21 Índices financieros de rentabilidad presupuestados

	2018	2017	2016	2015
ROE	29.58%	25.22%	28.35%	40.34%
ROA	13.81%	9.24%	7.85%	8.76%
Crecimiento en ventas	45.00%	40.00%	35.00%	66.15%
Margen Bruto	77.98%	70.02%	69.99%	54.09%
Rendimiento de capital	63.08%	37.03%	30.58%	30.53%
Rendimiento sobre activo	13.81%	9.24%	7.85%	8.76%
Carga administrativa	28.75%	22.71%	21.10%	10.71%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La rentabilidad original de la empresa en el índice de ROE, presentaba una pérdida de 756.89%, contraria a una rentabilidad de 29.58% que se hubiese obtenido con un presupuesto adecuado. El rendimiento de capital es mejorado considerablemente, así como un rendimiento sobre activos.

La tabla 22 se encarga de la presentación y distribución de los sueldos para los empleados durante los períodos de estudio.

Tabla 22 Carga administrativa presupuestada

	2018	2017	2016	2015
Sueldos y salarios administración	96.00	78.00	59.93	57.46
Bonificación incentivo administración	6.00	6.00	6.00	6.00
Bono 14 administración	8.00	6.50	7.39	4.79
Aguinaldo administración	8.00	6.50	4.99	4.79
Vacaciones administración	4.00	3.25	2.50	0.00
Indemnización administración	9.33	7.58	5.83	0.00
Sueldos Ventas	293.30	132.16	74.91	0.00
Bonificación incentivo Ventas	23.25	12.50	7.50	0.00
Indemnización Ventas	28.51	12.85	7.28	0.00
Aguinaldo Ventas	24.44	11.01	6.24	0.00
Bono 14 Ventas	24.44	11.01	8.64	0.00
Vacaciones Ventas	12.22	5.51	3.12	0.00
TOTALES	537.50	292.88	194.33	73.04

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En la carga administrativa se han efectuado los diversos cambios, en el dato original para el período 2018 el total cancelado era de Q. 329.63 miles de quetzales, mientras que, en la actual carga presentada, aumenta a Q. 537.50 miles de quetzales, esto corresponde a un aumento del 63%, considerando el incremento en ventas de forma controlada, así como la contratación de personal de acuerdo a las necesidades, se puede considerar positiva pues la empresa constituye una generación de empleo, por lo tanto, en ocasiones la mejor opción no es el despido de personal, sino como poder aprovechar al máximo lo que en el momento se posee.

La tabla 23 se encarga de la presentación de los índices financieros de endeudamiento, estos reflejan el grado en el cual la empresa puede estar utilizando el dinero de terceros como apalancamiento.

Tabla 23 Índices financieros de endeudamiento presupuestado

	2018	2017	2016	2015
Solidez	187.61%	157.81%	138.27%	127.75%
Endeudamiento	53.30%	63.37%	72.32%	78.28%
Fondos propios / terceros	87.61%	57.81%	38.27%	27.75%
Capital a activos	46.70%	36.63%	27.68%	21.72%
Apalancamiento	2.14	2.73	3.61	4.60
Deuda total a capital	1.14	1.73	2.61	3.60
Estabilidad	82.93%	109.76%	90.58%	110.76%
Inversión en activos fijos	64.53%	42.12%	43.68%	34.71%
Propiedad	21.90%	24.95%	25.66%	28.70%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Al observar los índices financieros presupuestados, se puede observar que el índice de solidez se encuentra en un incremento con el transcurrir de los períodos iniciando para el período 2016 con 138.27 por ciento y alcanzado un grado de solidez de 187.61 por ciento para 2018. El endeudamiento por su parte, al efectuar mensualmente pagos estructurados, disminuye, en donde el endeudamiento original es de un 92.40% para 2018 mientras que aplicando el presupuesto este porcentaje disminuye a 53.30%. En el caso de los fondos propios frente a terceros, se observa que en los estados financieros originales este valor va en decremento, como consecuencia de la disminución de

utilidades, mismas que afectan al patrimonio, mientras para los estados financieros proyectados, este se encuentra en incremento, como consecuencia de la creación de provisiones laborales, así como una mejora en las utilidades que genera la empresa. Esto genera un aumento en la solidez y genera estabilidad para la empresa. Además, en el caso del capital a activos se observa que se encuentran en aumento como consecuencia de la generación de mayores utilidades con la aplicación de un presupuesto, iniciando en un margen de 27.68% en 2016, alcanzando en 2018 un 46.70%. En el caso de la deuda a capital, se puede observar una disminución considerable entre períodos, esta deuda es recomendable sea menor, ya que refleja el grado de compromiso que se tiene el capital de la empresa ante las deudas adquiridas. En el período 2015 este alcanzaba un 3.60, mientras para el 2018 se logra una disminución a 1.14, es decir el capital ya no se encuentra comprometido.

El grado de estabilidad es otro de los cambios que se encuentran con la aplicación del presupuesto financiero, al observar este índice, tiene similitudes respecto a los valores originales, sin embargo, la conformación de este es diferente. Ya que, en los estados financieros originales, estos valores corresponden a deuda por compras anteriores, en el caso de los presupuestados, corresponde a las prestaciones laborales, es decir una deuda no adquirida. La utilización adecuada de los fondos, el incremento en ciertas áreas y la restricción en otras, permite obtener una mejora de estos índices.

Tabla 24 Sistema DuPont presupuestado

	2018	2017	2016	2015
Utilidad neta / ventas	3.54%	3.01%	3.49%	4.70%
Ventas / activo total	3.90	3.06	2.25	1.87
Tasa de rentabilidad (ROI)	13.81%	9.24%	7.85%	8.76%
Amplificador de capital	2.14	2.73	3.61	4.60
DuPont	29.58%	25.22%	28.35%	40.34%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Por último, el sistema DuPont presenta que la inversión de capital original de los socios e inversionistas, podría generar un incremento de capital de un 29.58%, es decir, se genera una mejor rentabilidad e incremento en las inversiones de los accionistas, lo que,

a su vez, representa confianza para la continuación de la operación. Al generar confianza, los accionistas pueden elaborar y tomar nuevas decisiones con las cuales se pueden buscar opciones inclusive de expansión, como la apertura de nuevas sucursales, ampliación de los locales existentes y nuevas opciones que surjan para la generación de valor.

4.3. Comparación de resultados

Con los datos previamente registrados, es necesario efectuar estudiar las variaciones existentes con la aplicación de un sistema presupuestario respecto a los estados financieros reales, mismo que no llevaron su respectivo proceso presupuestario. Para el efecto, se analizan los períodos sujetos al estudio correspondiente.

El fin de la implementación de un presupuesto consiste en guiar a la organización a la toma adecuada de decisiones. Por tal razón, se ha iniciado con valores inferiores a los originales para que, durante el período de análisis de cada estado financiero, se vean las modificaciones que se efectúan y su respectivo beneficio.

4.3.1. Período fiscal 2016

El análisis de la implementación de un presupuesto financiero inicia con el período fiscal 2016, al ejecutar la elaboración de la herramienta sugerida, se obtienen resultados diferentes. En la tabla 25 se observan las primeras variaciones existentes corresponden a la totalidad de las ventas. Al ser esta una herramienta de evaluación, se consideró para el primer período un incremento en ventas del 35% respecto al período fiscal inmediato anterior, en donde se puede obtener que las ventas registradas tuvieron una disminución de Q. 137.4 miles de Quetzales respecto al estado financiero real, lo que se considera una disminución del 12.95%, este efecto tuvo como resultados el presentar un margen de utilidad en ventas del 3.49% frente a un 6.24% que corresponde al valor real. A pesar de esta disminución, se puede establecer que las variaciones existentes corresponden a la adquisición de productos respecto a la totalidad de las ventas. El presente análisis se

efectúa con base a la información porcentual que representaba cada gasto, es decir se mantiene un margen similar entre porcentajes. Así mismo, se hace la sugerencia de iniciar el registro de provisiones laborales, que en el estado financiero original no se registran.

Tabla 25 Comparación estado de resultados entre datos reales y presupuestados 2016

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
INGRESOS				
Ventas netas	1,058.13	921.08	-137.04	-12.95%
TOTAL DE INGRESOS	1,058.13	921.08		
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	405.26	276.45	-128.81	-31.79%
Utilidad bruta en ventas	652.87	644.64	-8.23	-1.26%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	437.51	359.81	-77.70	-17.76%
Gastos de operación	57.99	168.77	110.77	191.01%
Depreciaciones y amortizaciones	63.50	71.00	7.50	11.81%
Total Gastos de Operación	559.00	599.57	40.57	7.26%
Utilidad antes del I.S.R.	93.87	45.06	-48.81	-51.99%
Impuesto sobre la renta anual	24.39	11.27	-13.13	-53.82%
Reserva legal	3.47	1.69	-1.78	-51.35%
Ganancia / Pérdida anual	66.00	32.11	-33.89	-51.35%
Margen de Utilidad	6.24%	3.49%		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Los gastos de operación, por el contrario, presentan aumentos esto principalmente porque se efectuaron reclasificaciones de cuentas, en las cuales se crea el departamento de ventas, así mismo, se efectuaron diversas consideraciones en las cuales se eleva el monto de publicidad y la restauración y aplicación de mejoras a los locales de venta.

La tabla 26 presenta las variaciones del estado de situación financiera. Inicialmente en el activo corriente se puede observar un aumento de Q. 7.12 miles de Quetzales en el proyecto de presupuesto respecto al valor original. Esto es como resultado de una sugerencia en la cual, todas las compras que se efectúen, ya sea que correspondan a

costos o gastos, pueda llegarse a acuerdos con los proveedores de efectuar los pagos en los siguientes meses. Esta sugerencia principalmente se efectuó en las compras de materia prima. La sugerencia es que por lo menos el 23% de las compras que se efectúan de materia prima, sean canceladas en los meses siguientes a la fecha de compra.

Tabla 26 Comparación estado de situación financiera 2016
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
ACTIVO				
NO CORRIENTE	247.88	240.38	-7.50	-3.03%
Mob. Y equipo (Neto)	56.90	51.95	-4.95	-8.70%
Vehículos (Neto)	110.07	110.07	0.00	0.00%
Maquinaria (Neto)	80.91	78.36	-2.55	-3.15%
Instalaciones (Neto)	0.00	0.00	0.00	0.00%
CORRIENTE	167.98	168.82	0.84	0.50%
Caja y bancos	154.81	161.93	7.12	4.60%
Inventarios	2.93	2.01	-0.92	-31.39%
Impuestos por cobrar	10.24	4.88	-5.37	-52.40%
SUMA DEL ACTIVO	415.86	409.20	-6.66	-1.60%
PASIVO				
NO CORRIENTE	235.08	265.37	30.29	12.89%
Prestaciones por pagar	0.00	25.00	25.00	0.00%
Cuentas por pagar L. P.	235.08	240.37	5.29	2.25%
CORRIENTE	31.84	30.57	-1.28	-4.01%
Impuestos por pagar	31.84	18.24	-13.60	-42.72%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	0.00	2.18	2.18	0.00%
Cuentas por pagar		10.14	10.14	0.00%
SUMA DEL PASIVO	266.92	295.94	29.02	10.87%
CAPITAL	105.00	105.00	0.00	0.00%
Capital autorizado	5.00	5.00	0.00	0.00%
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	0.00	0.00%
RESULTADOS	43.94	8.26	-35.68	-81.20%
Resultado de ejercicios anteriores	-28.14	-28.14	0.00	0.00%
Resultado del ejercicio	66.00	32.11	-33.89	-51.35%
Reserva legal	6.08	4.29	-1.78	-29.35%
PATRIMONIO	148.94	113.26	-35.68	-23.95%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	415.86	409.20	-6.66	-1.60%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Estas sugerencias permiten el aprovechamiento de los fondos a corto plazo, se elabora un plan de cancelación de cuentas que durante períodos anteriores se han acumulado. Al inicio del período 2016, las cuentas por pagar a largo plazo se encontraban registradas por un valor de Q. 273.14 miles de Quetzales, al utilizar el presupuesto, estos pasivos aumentan un 2.25% respecto a los estados financieros originales. En el caso de los impuestos por pagar, estos sufren un descenso considerable, principalmente por el impuesto sobre la renta anual, al tener menores utilidades, debido a la implementación de prestaciones laborales mismas que se consideran a largo plazo, la empresa puede mejorar en el ámbito fiscal sin incurrir en inconsistencias legales.

La tabla 27, presenta las variaciones existentes en el sistema DuPont, esta comparación efectuada al año 2016 entre el real y el presupuesto. Mientras en el real se observa una utilidad del 6.24 por ciento, en el presupuestado este disminuye a un 3.49 por ciento, aunque puede tomarse como un dato no aceptable, este tendrá sus efectos positivos en los períodos siguientes. En relación a las ventas contra el activo, sus valores son similares, esto indica que no hay variación negativa o positiva de consideración.

La tasa de rentabilidad disminuye de 15.87 por ciento a 7.85 por ciento, es decir en ambos casos, se mantiene una rentabilidad aceptable. En el caso del amplificador del capital, tiene un aumento respecto a los datos originales, en el real se observa un amplificador de 2.79 mientras que en el presupuestado este aumenta a un 3.61, es decir se mejora la forma en que la empresa realiza el uso de los bienes para generar más ingresos.

Tabla 27 Comparación Sistema DuPont 2016

	REAL	PRESUPUESTADO
Utilidad neta / ventas	6.24%	3.49%
Ventas / activo total	2.54	2.25
Tasa de rentabilidad (ROI)	15.87%	7.85%
Amplificador de capital	2.79	3.61
DuPont	44.31%	28.35%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Por último, el valor acumulado de DuPont en el presupuesto es de 28.35% mientras en el real, es de 44.31%. Esto se debe a las variaciones existentes en los rubros anteriores que conforman el sistema DuPont. En los períodos 2017 y 2018 existen mayores diferencias.

4.3.2. Período fiscal 2017

Para el segundo año en que se efectuó la evaluación financiera de presupuesto, los resultados obtenidos varían de forma positiva. Mientras en el período 2016 se pierden Q. 137.04 miles de quetzales, estos se recuperan para el período 2017 en el cual, el aumento presupuestado corresponde a Q. 336.46 miles de Quetzales respecto al valor real.

Tabla 28 Comparación estado de resultados 2017
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
INGRESOS				
Ventas netas	953.06	1,289.51	336.46	35.30%
TOTAL DE INGRESOS	953.06	1,289.51		
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	310.47	386.56	76.09	24.51%
Utilidad bruta en ventas	642.59	902.95	260.36	40.52%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	367.62	492.38	124.76	33.94%
Gastos de operación	173.42	280.45	107.03	61.71%
Depreciaciones y amortizaciones	68.74	75.55	6.82	9.92%
Total Gastos de Operación	609.78	848.38	238.60	39.13%
Utilidad antes del I.S.R.	32.81	54.57	21.76	66.33%
Impuesto sobre la renta anual	8.73	13.64	4.91	56.30%
Reserva legal	1.20	2.05	0.84	69.96%
Ganancia / Pérdida anual	22.87	38.88	16.00	69.96%
Margen de Utilidad	2.40%	3.01%		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el período 2017 se obtienen ingresos de Q. 188.42 miles de Quetzales si se efectúa una compensación entre el resultado del período anterior.

Así mismo los gastos implementados para la generación de utilidad crecen con respecto a las ventas. Esto considerando las variaciones que pueden existir en la adquisición de productos.

El costo de producción de los productos se incrementa un 24.51% respecto al período anterior, es decir, se generan más compras de materias primas para la elaboración de productos a producir y vender. Los gastos administrativos sufren nuevamente un cambio, la razón es el cambio que se va efectuando lentamente en el área de toma de decisiones. Durante el período 1 se establece el pago del salario mínimo para todo el personal, para el período 2 se incrementa dicho sueldo a Q. 3,250.00 para encargados de panadería y quedando el salario mínimo con la contratación de una tercera persona para el área operativa.

En el caso de los gastos de operación, continúan con los parámetros efectuando las cancelaciones por mantenimientos que mensualmente se cancelan por el uso del local, así mismo diversas actividades que se efectúan con el personal para la integración del personal. La publicidad sugiere que continúe en aumento para dar a conocer la marca. Contando además con el registro de las respectivas prestaciones laborales, en las cuales estas no tengan efectos negativos al momento en que una persona sea despedida o renuncie. Este cambio permite que la empresa genere utilidades a pesar de los pagos no presupuestados que pueda tener relacionados al personal.

Al generarse mayores ingresos, las ganancias se incrementan al mismo tiempo que los impuestos aumentan. Esto es con el objeto que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales a la vez que se generen las ganancias correspondientes y esperadas.

El margen de utilidad se puede tomar de referencia, en donde en la información original se alcanza un margen de 2.40% mientras que en el presupuesto el margen se eleva a un 3.01%.

En el caso del estado de situación financiera, los cambios que se siguen presentando corresponden principalmente al activo corriente, en el cual caja y bancos se incrementa en un 101.87% respecto a los valores originales. Esto es como consecuencia del aprovechamiento de los fondos y el apalancamiento interno utilizado. En el caso de los impuestos por cobrar aumentan ya que la empresa tiene la política contable de que los pagos trimestrales de impuesto sobre la renta se acumulen en el activo corriente y sean liquidados hasta el período en el cual se efectúa el pago.

En el caso de las cuentas por pagar a largo plazo, se alcanza un equilibrio entre ambos valores, en este período se sugiere al tener más disponibilidad de fondos cancelar un 2.5% mensual respecto al valor inicial de la deuda.

Para los pasivos a corto plazo, se observa un incremento del 84.88% en los impuestos a pagar, esto como consecuencia del aumento de ventas que afecta principalmente el impuesto al valor agregado y en consecuencia el impuesto sobre la renta anual. Esto quiere indicar que la empresa además de iniciar a tener estabilidad económica, genera el pago de los tributos correspondientes.

El área de resultados de ejercicios anteriores se puede observar es menor al resultado real, esto como consecuencia de que en el período 2016 las utilidades han cubierto pérdidas acumuladas de períodos anteriores. En el caso del resultado del ejercicio se puede observar que los resultados son positivos. A pesar del incremento en gastos, los estados financieros presentan valores distintos en los cuales se han controlado la forma en cómo se utilizan los fondos, la implementación de pagos y el control de gastos. Así mismo la implementación de políticas fiscales con las cuales se puede disminuir el pago de impuestos.

Se observa el crecimiento del valor del estado financiero en donde el valor original es de Q. 352.70 miles de Quetzales y el valor presupuestado es de Q. 420.92 miles de Quetzales.

Tabla 29 Comparación estado de situación financiera 2017
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
ACTIVO				
NO CORRIENTE	263.61	249.30	-14.32	-5.43%
Mob. Y equipo (Neto)	128.15	118.92	-9.22	-7.20%
Vehículos (Neto)	79.35	79.35	0.00	0.00%
Maquinaria (Neto)	56.12	51.02	-5.09	-9.08%
Instalaciones (Neto)	0.00	0.00	0.00	0.00%
CORRIENTE	89.09	171.62	82.53	92.64%
Caja y bancos	78.42	158.29	79.88	101.87%
Inventarios	3.32	2.30	-1.02	-30.81%
Impuestos por cobrar	7.35	11.02	3.67	49.97%
SUMA DEL ACTIVO	352.70	420.92	68.21	19.34%
PASIVO				
NO CORRIENTE	168.32	227.13	58.81	34.94%
Prestaciones por pagar	0.00	58.87	58.87	0.00%
Cuentas por pagar L. P.	168.32	168.26	-0.06	-0.04%
CORRIENTE	11.37	39.60	28.23	248.21%
Impuestos por pagar	11.37	21.03	9.65	84.88%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	0.00	4.38	4.38	0.00%
Cuentas por pagar		14.20	14.20	0.00%
SUMA DEL PASIVO	179.69	266.73	87.04	48.44%
CAPITAL	105.00	105.00	0.00	0.00%
Capital autorizado	5.00	5.00	0.00	0.00%
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	0.00	0.00%
RESULTADOS	68.02	49.18	-18.83	-27.69%
Resultado de ejercicios anteriores	37.86	3.97	-33.89	-89.52%
Resultado del ejercicio	22.87	38.88	16.00	69.96%
Reserva legal	7.28	6.34	-0.94	-12.93%
PATRIMONIO	173.02	154.18	-18.83	-10.88%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	352.70	420.92	68.21	19.34%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La tabla 30 presenta las comparaciones y diferencias del sistema DuPont que se han observado al analizar y ejecutar el presupuesto respecto a los estados financieros reales. En esta se encuentra que el margen de utilidad es mayor en el presupuestado respecto al real, esto como consecuencia que se han aumentado los ingresos y utilidades para la empresa, así mismo, se hace una mejor distribución en los gastos que se efectúan a

pesar del incremento de los gastos, estos van de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el caso de las ventas respecto al activo, se puede observar que hay mejoría en la administración de activos, este incremento se debe a que existe mejor aprovechamiento de los activos con los cuales la empresa genera mayores ventas. La tasa de rentabilidad en los datos originales es menor a la presupuestada, esto corresponde a la mejoría del margen de utilidad y las ventas respecto a los activos.

En el caso del amplificador del capital, aumenta el presupuestado respecto al real, esto es por el incremento de activos, así como el capital, principalmente por los resultados de ejercicios anteriores.

Estos datos anteriores, permiten generar un DuPont de 25.22% en el caso del presupuesto, mientras el real es de 13.22%, esto es como resultado de una aplicación adecuada del presupuesto, el incremento de ventas, y la administración adecuada de los costos y gastos que se han utilizado.

Tabla 30 Comparación Sistema DuPont 2017

	REAL	PRESUPUESTADO
Utilidad neta / ventas	2.40%	3.01%
Ventas / activo total	2.70	3.06
Tasa de rentabilidad (ROI)	6.49%	9.24%
Amplificador de capital	2.04	2.73
DuPont	13.22%	25.22%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

4.3.3. Período fiscal 2018

En el tercer período fiscal analizado se obtuvieron resultados más significativos que en los períodos anteriores, esto puede observarse en la tabla 31. El aumento de las ventas considerado a las presentadas en la información original aumentó un 71.39% lo cual genera mayor cantidad de ingresos y estabilidad en la empresa. El costo de ventas con

respecto al anterior aumentó un 13.88%, la generación e incremento de ventas permite que se incremente la adquisición de materia prima. Esto para poder abastecer de los materiales necesarios que necesite el área productiva de la empresa. En el caso de los gastos administrativos se reducen un 15.82% respecto a la información original, esta variación tiene un efecto positivo al efectuar pagos de forma adecuada a quienes están a cargo de cada sucursal. En el caso de los sueldos administrativos el valor a cancelar es de Q. 4,000.00 por cada persona contratada para esta área, para el período 2018 se tiene contemplado tener contratadas a dos personas.

Tabla 31 Comparación estado de resultados 2018
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
INGRESOS				
Ventas netas	1,090.95	1,869.79	778.84	71.39%
TOTAL DE INGRESOS	1,090.95	1,869.79		
COSTO DE VENTAS				
Costos de producción	297.49	411.70	114.21	38.39%
Utilidad bruta en ventas	793.46	1,458.09	664.63	83.76%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de administración	710.94	598.44	-112.50	-15.82%
Gastos de operación	147.32	677.24	529.91	359.69%
Depreciaciones y amortizaciones	81.76	89.45	7.69	9.41%
Total Gastos de Operación	940.03	1,365.14	425.10	45.22%
Utilidad antes del I.S.R.	-146.57	92.96	239.53	-163.42%
Impuesto sobre la renta anual	6.26	23.24	16.98	271.53%
Reserva legal		3.49	3.49	0.00%
Ganancia / Pérdida anual	-152.82	66.23	219.06	-143.34%
Margen de Utilidad	-14.01%	3.54%		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el caso de los gastos de operación, su incremento corresponde a la continua contratación de personal para atender las diversas áreas de la panadería. En el período 2016 se tenía presupuestado el contar con dos personas para labores operativas mientras para el período 2018 se tienen presupuestadas nueve personas cada una con sus respectivas prestaciones laborales. El sueldo que se les cancela a cada empleado en áreas operativas corresponde al sueldo mínimo más un adicional de 15%.

Los gastos de mantenimiento se han presupuestado para continuar al alza, estos gastos se consideran con un porcentaje del 3.50% sobre las ventas. Además, se gestionan las compras de productos que puedan ser utilizados en el proceso productivo o bien, en la distribución de productos.

Por tercer período consecutivo se presentan utilidades mismas que se han mostrado al alza, contrario a la información original en la cual existieron incrementos y disminuciones entre períodos. De igual forma, el margen de utilidad neta se presenta en valores estables y en crecimiento, contrario a la disminución hasta un -14.01% en la información original.

En el caso del estado de situación financiera, los cambios continúan siendo drásticos entre el real y la propuesta de presupuesto. Inicialmente se aprecia un incremento del 302.84% en el área de caja y bancos, esto por la utilización adecuada de los fondos, lo que permite a la empresa disponer y tener la capacidad de pago sin depender de créditos o financiamientos. El plan sugerido de pagos se mantiene, cancelándose un 75% de las cuentas del mes presente y el mes siguiente el restante 25%. Así mismo, se aprecia la disminución de los pasivos a largo plazo que inicialmente estaban en Q. 273.14 miles de Quetzales en el período 2015 y al período 2018 presupuestado el valor de pasivos a largo plazo es de Q. 77.40 miles de Quetzales. Una disminución del 65.59% respecto a la información original.

El registro de las prestaciones laborales aumenta considerablemente entre el real y el presupuesto, por lo cual el financiamiento propio y la cobertura de gastos a futuro, no tendrá inconvenientes, al tomar de un pasivo el pago de prestaciones.

Los impuestos por pagar aumentan, esto como efecto de las utilidades y ventas que se pueden obtener, el aumento es de un 485.84%, a pesar de que es un aumento en pago de impuestos, esto es de acuerdo a los ingresos que se han generado. El capital no sufre cambios ya que se busca que la empresa funcione con las aportaciones originales. El

cambio en utilidades es de beneficio lo que aumenta la calidad de la empresa y la aceptación para los inversores.

Tabla 32 Comparación estado de situación financiera 2018
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
ACTIVO				
NO CORRIENTE	184.72	162.72	-22.01	-11.91%
Mob. Y equipo (Neto)	102.41	88.05	-14.36	-14.03%
Vehículos (Neto)	48.63	48.64	0.00	0.00%
Maquinaria (Neto)	31.33	23.69	-7.64	-24.39%
Instalaciones (Neto)	2.35	2.35	-0.00	0.00%
CORRIENTE	81.05	316.77	235.72	290.82%
Caja y bancos	75.32	303.40	228.08	302.84%
Inventarios	3.36	1.95	-1.40	-41.79%
Impuestos por cobrar	2.38	11.42	9.03	379.19%
SUMA DEL ACTIVO	265.78	479.49	213.71	80.41%
PASIVO				
NO CORRIENTE	234.80	196.22	-38.58	-16.43%
Prestaciones por pagar	9.88	118.82	108.94	1102.65%
Cuentas por pagar L. P.	224.92	77.40	-147.52	-65.59%
CORRIENTE	10.79	59.37	48.58	450.28%
Impuestos por pagar	6.47	37.90	31.43	485.84%
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	4.32	6.37	2.05	47.41%
Cuentas por pagar		15.10	15.10	0.00%
SUMA DEL PASIVO	245.59	255.58	10.00	4.07%
CAPITAL	105.00	105.00	0.00	0.00%
Capital autorizado	5.00	5.00	0.00	0.00%
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	0.00	0.00%
RESULTADOS	-84.81	118.90	203.71	-240.20%
Resultado de ejercicios anteriores	60.73	42.84	-17.89	-29.46%
Resultado del ejercicio	-152.82	66.23	219.06	-143.34%
Reserva legal	7.28	9.83	2.54	34.94%
PATRIMONIO	20.19	223.90	203.71	1008.92%
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	265.78	479.49	213.71	80.41%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Por último, a pesar de que las utilidades de ejercicios anteriores son menores, han mantenido un crecimiento constante, fortaleciendo además el valor empresarial. Como

se observa, en las sumas de activo y pasivo reales es de Q. 265.78 miles de Quetzales, mientras que el presupuestado es de Q. 479.49 miles de Quetzales. Un aumento del 80.41%.

La tabla 33 presenta el sistema DuPont correspondiente al período 2018 en donde los cambios son notorios y aceptables. Inicialmente, el margen de utilidad presupuestado es positivo, mientras el real es negativo, en los períodos anteriores, se observa el crecimiento de dicho margen, hasta llegar a un 3.54%. Las ventas respecto al activo, es menor al real, sin embargo, no es amplia la variación existente. Al determinar la tasa de rentabilidad, se observa que en el presupuesto alcanza el 13.81% mientras en el real, esta es negativa lo cual genera una pérdida de rentabilidad de 57.50%. El amplificador de capital a pesar de disminuir respecto de años anteriores en el presupuesto, sigue generando un retorno positivo lo cual puede ser de aceptación para los inversores. El DuPont final es positivo en el presupuesto mientras que el real es negativo.

Tabla 33 Comparación Sistema DuPont 2018

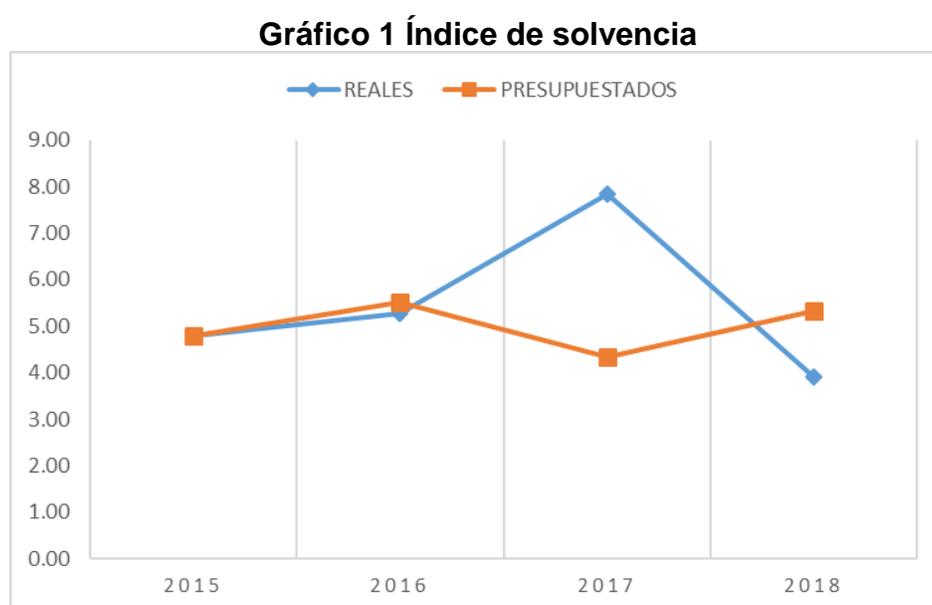
	REAL	PRESUPUESTADO
Utilidad neta / ventas	-14.01%	3.54%
Ventas / activo total	4.10	3.90
Tasa de rentabilidad (ROI)	-57.50%	13.81%
Amplificador de capital	13.16	2.14
DuPont	-756.89%	29.58%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Al utilizar el presupuesto financiero el sistema DuPont y los estados financieros presentan mejoras, para determinar el grado de eficiencia con la que ha manejado la empresa sus activos y su capital, ha mantenido porcentajes positivos y estables, mientras que, en el dato real, ha tenido porcentajes en descenso, esto es contrario a los intereses de la administración. En el caso de los estados financieros, se observa estabilidad y crecimiento, que es precisamente los objetivos que han trazado en la administración. El incremento en ventas, la generación de empleo y sobre todo la mejora continua en los procesos administrativos generan confianza en la implementación de un presupuesto.

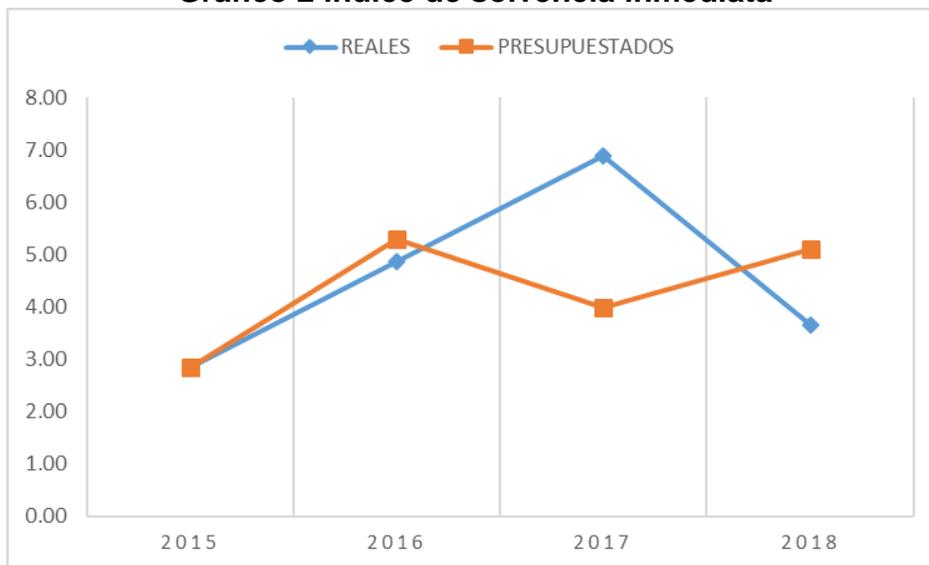
4.3.4. Índices financieros

En el caso de los índices financieros, se aprecian variaciones positivas al utilizar un presupuesto. Como se observa en la gráfica 1, el índice de solvencia mostrado sin la utilización de un presupuesto posee alzas y bajas considerables, esto se debe a la inestabilidad que poseen en los fondos, así como la adquisición de deudas en diferentes períodos. En el caso del presupuesto sugerido, el valor de este índice es más estable, sus variaciones no son considerables por lo cual el aprovechamiento de los fondos es adecuado.



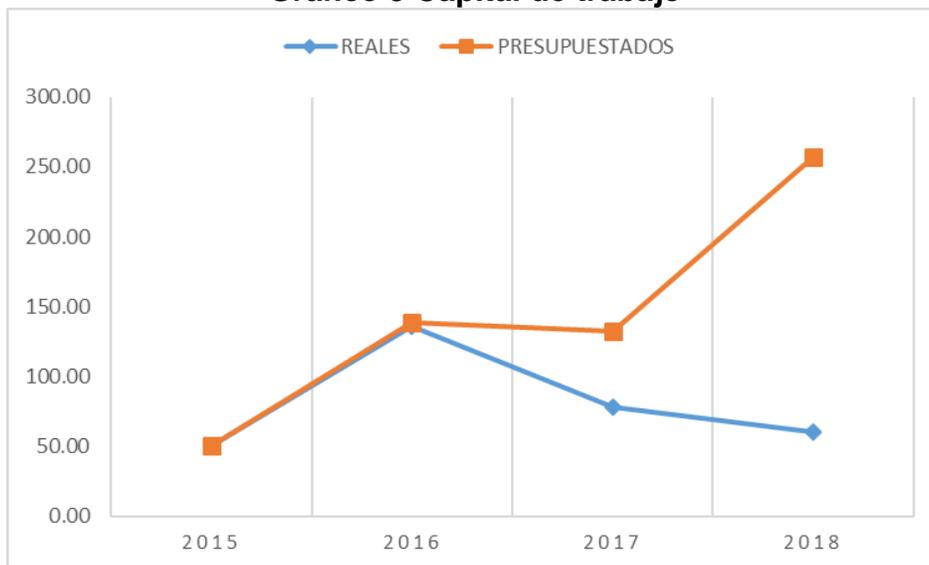
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En la gráfica 2 se presenta solvencia inmediata con los efectos positivos en el presupuesto, el comportamiento de este índice es ascendente, así como estable en el caso de los índices originales, a pesar de que tiene efectos crecientes, en el último período analizado se observa una caída drástica. Esta caída está respaldada por la contratación de personal sin elaborar previamente un análisis para la contratación de los mismos, de igual forma, la cancelación de bienes y servicios inmediatamente, mismos que en el presupuesto están contemplados.

Gráfico 2 Índice de solvencia inmediata

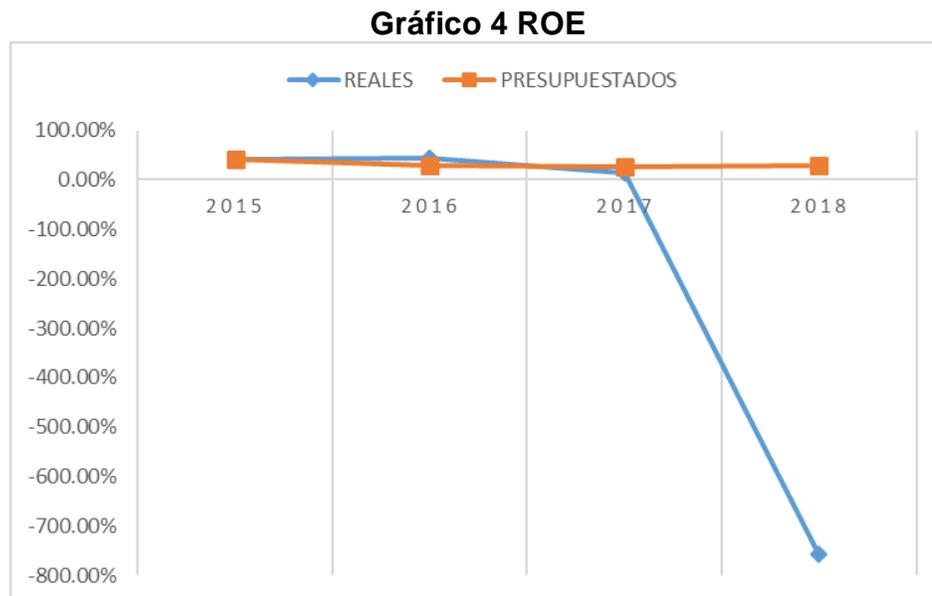
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el caso del capital de trabajo mostrado en la gráfica 3, se puede apreciar que la implementación del presupuesto como herramienta financiera es beneficiosa, ya que el valor es incrementado, en contraparte a los estados financieros reales, en los cuales se nota que durante los tres períodos fiscales este va en descenso. Al acumular demasiados pasivos, deja a la empresa sin una calidad de control y ejecución de activos.

Gráfico 3 Capital de trabajo

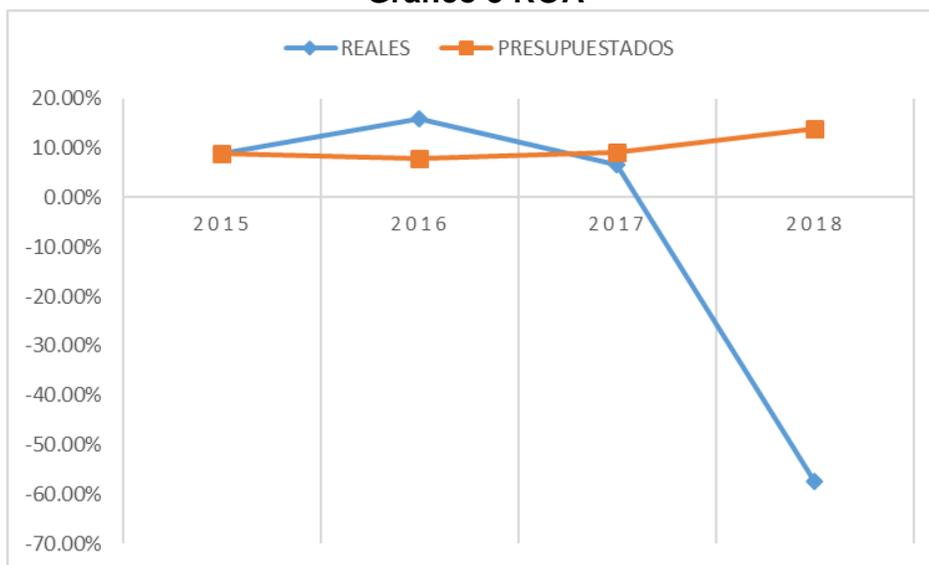
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el caso de la rentabilidad de la empresa representada en la gráfica 4, se puede observar que, para los períodos estudiados, la unidad objeto de estudio muestra que sin la aplicación de un presupuesto los primeros años mantienen un valor estable, sin embargo, el período 2018 ha sido el que más ha castigado a la rentabilidad empresarial, en la cual las pérdidas registradas son significativas. En el caso de la aplicación del presupuesto, este índice mantiene valores estables ya que, en el promedio de los tres años evaluados, la tasa de rentabilidad es del 27.71%, contrario al -164.76% en el caso de los datos originales. Esto muestra que el rendimiento del capital, no es el adecuado. A pesar de que se ha encontrado estable, este puede ser el inicio de la generación de mayores pérdidas a futuro.



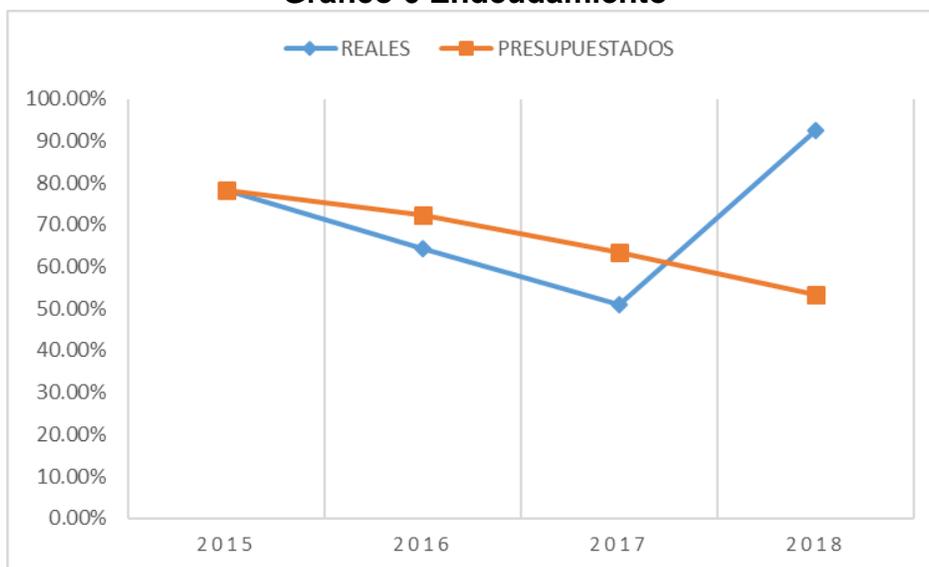
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

La rentabilidad sobre activos se muestra en la gráfica 5 en donde se observa que, en el caso de los datos originales, esta no es constante y tiene variaciones alcistas y bajistas. Así como al final del último año, se encuentra una pérdida sustancial, en el caso de la aplicación de los presupuestos, este índice es constante positiva y en crecimiento, lo cual genera que la empresa puede generar sus propias ganancias, de igual forma la empresa se torna más viable de poder continuar con sus labores en futuros períodos fiscales.

Gráfico 5 ROA

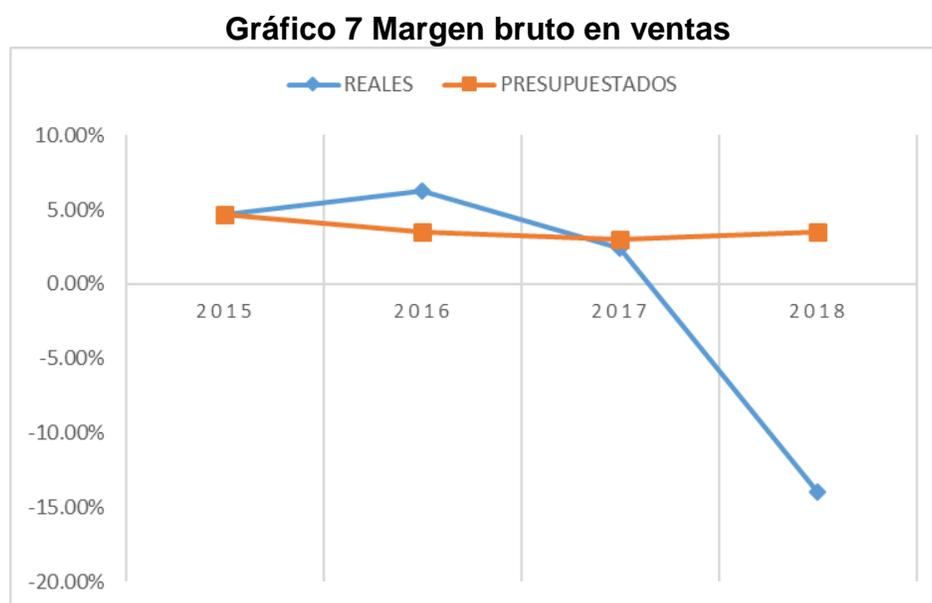
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el ámbito de los índices de endeudamiento, se puede notar una diferencia sustancial entre un presupuesto y no utilizarlo. A pesar que durante los primeros años el índice se encuentra a la baja, se pueden notar aumentos en el último período, contrario a la utilización de un presupuesto en el cual dicho índice se encuentra a la baja año tras año.

Gráfico 6 Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

En el caso del margen bruto de ventas se observan tendencias variables entre los datos originales y el presupuesto, sin embargo, la tendencia presupuestal es estable frente a los datos originales, en los cuales existen variaciones alcistas al inicio y bajistas conforme transcurren los períodos. Esto se debe a la falta de planificación en contrataciones, la incrementación de gastos y pagos de diversos servicios.



Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

4.4. Proyección de estados financieros 2019 a 2023

Para finalizar el análisis en la implementación de un presupuesto financiero como una herramienta de utilidad para los gerentes y propietarios de negocios, se presentan los estados financieros proyectados para el período 2019 a 2023, con el objeto de mostrar las variaciones positivas que se pueden generar al utilizar el presupuesto en la toma de decisiones y evaluación financiera empresarial. Con la implementación del presupuesto financiero, los usuarios pueden ejercer una planificación estratégica para la adecuada toma de decisiones, es recomendable poder efectuar esta planificación hasta por lo menos cinco años consecutivos.

4.4.1. Estado de resultados proyectado 2019 a 2023

Al elaborar una proyección a futuro en el estado de resultados, se tomaron como indicadores la disminución de gastos que en su oportunidad se pudieron efectuar, mismos que no eran representativos para la empresa, así mismo se inicia con una adecuación de los gastos que sean más importantes para su aplicación. Para lograr alcanzar los objetivos trazados se estima que para el año 2019 las ventas se incrementarán en un 35% respecto al período original anterior, ya que la organización es capaz de alcanzar estos valores. En la tabla 32 se muestran los resultados de la planeación a cinco años en donde se estima que los materiales utilizados, principalmente materia prima sea el 30% sobre el total de las ventas, se requiere que laboren dos personas administrativas y tres personas operativas, considerando que cada sucursal conserve a un encargado de tienda y a tres personas dedicadas a la fabricación del pan. Se inicia con el plan de implementación de prestaciones laborales. En el período 2020 se tiene estimado un incremento del 15% respecto al período anterior, sin embargo, por el acontecimiento mundial como es la pandemia, estas ventas no se lograrán alcanzar, por lo cual, se obtiene únicamente el 85% de ventas, generando una pérdida esperada de Q. 31.00 miles de Quetzales. Sin embargo, se hace la sugerencia de la adquisición de maquinaria durante el segundo semestre del año, para incrementar la producción y recuperar las pérdidas. Además, se debe considerar estrategias de ventas por redes sociales, así como ofrecer nuevos canales de distribución del producto.

Para el período 2021, se estiman que las ventas puedan incrementarse un 21% respecto al período anterior. Lo que permitiría generar una ganancia de Q. 23.33 miles de Quetzales. En este período se hace la sugerencia de la contratación de dos personas adicionales con lo cual, se estaría generando el incremento de personal y de ventas de la empresa al producir más productos.

Para el período 2022 se espera un crecimiento del 15% respecto al período anterior y la generación de una utilidad de Q. 100.46 miles de Quetzales. En el período 2023 se espera un incremento del 20% y utilidades de Q. 190.12 miles de Quetzales.

Tabla 34 Estado de resultados proyectado 2019-2023
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
INGRESOS						
Ventas netas	1,090.95	1,472.79	1,431.18	1,731.73	1,991.49	2,389.79
TOTAL DE INGRESOS	1,090.95	1,472.79	1,431.18	1,731.73	1,991.49	2,389.79
COSTO DE VENTAS						
Costos de producción	297.49	443.18	429.06	433.28	477.96	525.75
Utilidad bruta en ventas	793.46	1,029.61	1,002.12	1,298.45	1,513.53	1,864.03
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administración	710.94	584.21	507.77	540.58	567.11	613.69
Gastos de operación	147.32	355.87	451.98	653.67	755.06	943.46
Depreciaciones y amortizaciones	81.76	89.50	73.36	71.45	50.37	40.05
Total Gastos de Operación	940.03	1,029.58	1,033.12	1,265.70	1,372.54	1,597.19
Utilidad antes del I.S.R.	-146.57	0.03	-31.00	32.75	141.00	266.84
Impuesto sobre la renta anual	6.26	0.01	0.00	8.19	35.25	66.71
Reserva legal	0.00	0.00	0.00	1.23	5.29	10.01
Ganancia / Pérdida anual	-152.82	0.02	-31.00	23.33	100.46	190.12

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

* Basado en proyecciones de ventas del año 2018.

Cabe destacar que se tiene esperado un crecimiento marginal del 2.44% anualmente, lo que permite la generación y utilización de fondos. El período 2019 no obtiene ganancia marginal, la razón es el de estabilizar la empresa y que pueda alcanzar su punto de equilibrio. Para el período 2020, se espera una pérdida marginal del 2.17% a causa de la pandemia. Retomando el crecimiento en utilidades a partir del período 2021 en el cual, se espera generar una ganancia marginal del 1.35%, para el 2022 se espera una ganancia marginal de 5.04% y para el 2023 una ganancia marginal del 7.96%. Es decir, la tendencia se encuentra en ascenso.

4.4.2. Estado de situación financiera proyectado 2019 a 2023

En el caso del estado de situación financiera, al implementarse el presupuesto financiero, se puede establecer que es posible la adquisición de nueva maquinaria con el fin de incrementar la producción y alcanzar la planificación de incremento en ventas. Además, una utilización adecuada de los fondos, en donde se puede determinar que la empresa puede mantener sus gastos y poder cancelarlos sin necesidad de adquirir nueva deuda. El rubro de inventarios se mantiene en un margen similar, al comprar y producir materiales. Los impuestos por cobrar, por ejemplo, el ISR, se incrementan, pero como se ha mencionado, la política de la empresa es dejarlo contabilizado como activo para regularizar en el siguiente período fiscal. Se cuenta con las prestaciones a pagar a largo plazo como apalancamiento propio para que cuando sea requerido por la baja de personal, no afecte el resultado de la empresa.

En el caso de los pasivos a largo plazo, se puede observar que dichos pasivos pueden reducirse hasta llegar a no tener deuda de dicho tipo, lo cual permite la estabilidad de la empresa. Los impuestos por pagar, como consecuencia del incremento de utilidades, aumentan, sin embargo, no deberían tener inconvenientes con el pago, pues se determina que pueden contar con los fondos suficientes para el pago. Se consideran los efectos que pudiera tener la empresa por la recesión económica originada a causa de la pandemia por el virus SARS-COV-2. Pero que, en los siguientes períodos fiscales se pueden llegar a recuperar.

Tabla 35 Estado de situación financiera proyectado 2019-2023
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
NO CORRIENTE	184.72	95.22	221.86	150.41	100.05	60.00
Mob. Y equipo (Neto)	102.41	71.54	40.67	9.79	0.00	0.00
Vehículos (Neto)	48.63	17.92	67.50	52.50	37.50	22.50
Maquinaria (Neto)	31.33	3.99	112.50	87.50	62.50	37.50
Instalaciones (Neto)	2.35	1.77	1.20	0.62	0.05	0.00
CORRIENTE	81.05	179.31	92.08	93.81	299.47	601.86
Caja y bancos	75.32	177.30	88.60	90.44	279.12	553.74
Inventarios	3.36	2.01	2.30	1.95	1.95	1.95
Impuestos por cobrar	2.38	0.00	1.18	1.42	18.40	46.17
SUMA DEL ACTIVO	265.78	274.53	313.94	244.22	399.52	661.86
PASIVO						
NO CORRIENTE	234.80	227.64	206.72	186.80	204.95	230.92
Prestaciones por pagar	9.88	29.71	66.26	122.18	175.22	230.92
Cuentas por pagar L. P.	224.92	197.93	140.46	64.61	29.72	0.00
CORRIENTE	10.79	26.69	118.01	43.65	75.05	111.29
Impuestos por pagar	6.47	8.07	10.96	22.54	52.03	86.24
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	4.32	2.40	3.46	5.22	5.48	5.75
Cuentas por pagar	0.00	16.22	103.59	15.89	17.54	19.30
SUMA DEL PASIVO	245.59	254.32	324.73	230.45	280.00	342.21
CAPITAL	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00
Capital autorizado	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RESULTADOS	-84.81	-84.79	-115.79	-91.23	14.52	214.65
Resultado de ejercicios anteriores	60.73	-92.09	-92.07	-123.07	-99.74	0.72
Resultado del ejercicio	-152.82	0.02	-31.00	23.33	100.46	190.12
Reserva legal	7.28	7.28	7.28	8.51	13.80	23.81
PATRIMONIO	20.19	20.21	-10.79	13.77	119.52	319.65
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	265.78	274.53	313.94	244.22	399.52	661.86

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

4.4.3. Series cronológicas de estados financieros

Al considerarse un presupuesto a través de series de tiempo, utilizando el método estadístico de series cronológicas, en el cual se considera para el efecto el cálculo a través del método abreviado según Reyes Donis (2013) y para su desarrollo, se presenta la tabla 36, en la cual, se puede observar que se determina que ecuación de regresión se establece en $Y_c = 946.10 + 56.05 (x)$, en donde x se considera el año que se buscara desarrollar.

Tabla 36 Cálculo de series de tiempo
Cifras expresadas en miles de Quetzales

AÑOS	VENTAS Y	X	XY	X2
2015	682.28	-3	-2,046.85	9
2016	1,058.13	-1	-1,058.13	1
0		0		
2017	953.06	1	953.06	1
2018	1,090.95	3	3,272.86	9
	3,784.42	0.00	1,120.95	20.00

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación

Utilizando el cálculo de series cronológicas, se estiman las ventas para los periodos del 2019 al 2023 de acuerdo a la tabla 37.

Tabla 37 Estimación de ventas 2019 a 2023
Cifras en miles de Quetzales

AÑOS	VENTAS
2019	1,226.34
2020	1,282.39
2021	1,338.44
2022	1,394.48
2023	1,450.53

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación

Utilizando los valores en ventas de acuerdo a las series cronológicas, se establecen los siguientes estados financieros.

Tabla 38 Estado de resultados proyectado con series cronológicas
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS						
Ventas netas	1,090.95	1,226.34	1,282.39	1,338.44	1,394.48	1,450.53
TOTAL DE INGRESOS	1,090.95	1,226.34	1,282.39	1,338.44	1,394.48	1,450.53
COSTO DE VENTAS						
Costos de producción	297.49	369.25	384.43	308.19	306.79	304.61
Utilidad bruta en ventas	793.46	857.09	897.96	1,030.25	1,087.70	1,145.92
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administración	710.94	470.73	466.02	446.82	430.61	409.63
Gastos de operación	147.32	296.13	367.35	466.55	513.49	586.72
Depreciaciones y amortizaciones	81.76	89.50	73.36	71.45	50.37	40.05
Total Gastos de Operación	940.03	856.37	906.72	984.82	994.46	1,036.40
Utilidad antes del I.S.R.	-146.57	0.72	-8.76	45.43	93.23	109.52
Impuesto sobre la renta anual	6.26	0.18	0.00	11.36	23.31	27.38
Reserva legal	0.00	0.03	0.00	1.70	3.50	4.11
Ganancia / Perdida anual	-152.82	0.52	-8.76	32.37	66.43	78.04

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación

Considerando la implementación de estados financieros a través de series cronológicas, se puede establecer el crecimiento en ventas tiende a ser en alza, con lo cual, la administración de la empresa puede tomar decisiones apegadas a cálculos estadísticos, considerando el crecimiento en ventas del 4% interanual. Al efectuar presupuestos a través de datos estadísticos, se debe considerar que las decisiones a tomar por parte de la empresa, deben ser más cautelosas, pues el incremento en ventas no se espera por cambios significativos, lo cual, sería el reflejo de actividades fluctuantes de la economía.

Además, se debe destacar la muestra de años para efectuar el cálculo respectivo, se ha realizado a través del periodo histórico de 2015 a 2018, periodos en los cuales, las ventas tuvieron fluctuaciones en alzas y bajas. Sin embargo, al efectuar un cálculo estadístico, no se consideran las diversas variaciones que puede tomar la empresa, como la apertura de sucursales, ya que la medición se efectúa a través de ventas históricas.

Sin embargo, los cambios observados en los costos de producción, gastos de administración y gastos de operación, continúan enmarcados en las sugerencias previas, como la contratación de personal de forma paulatina, negociación de compra de materiales con proveedores, negociación con los arrendatarios de local, consideración de reestructuración de gastos que no sean necesarios y determinantes para la empresa. La rentabilidad presentada a través de series cronológicas, muestra un crecimiento del 1% entre periodos.

La tabla 39, muestra el comportamiento del estado de situación financiera presupuestado a través de las series de tiempo, mismo que depende de la cantidad de efectivo recibida por las ventas y sus respectivos costos y gastos. Para tal efecto, se establece que los activos del periodo analizado, presentan cambios de igual forma positivos. Para el efecto, se considera la adquisición de maquinaria con la cual la empresa pueda aumentar su producción; se establece que es necesario contar con una planificación de pagos con el objetivo de minimizar las deudas a largo plazo. Con la contratación paulatina de personal, se hace necesario, además, el cálculo de la provisión de prestaciones laborales, que, en consecuencia, se efectúa para evitar incrementar gastos en periodos futuros.

Tabla 39 Estado de situación financiera proyectado con series cronológicas
Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
NO CORRIENTE	184.72	95.22	221.86	150.41	100.05	60.00
Mob. Y equipo (Neto)	102.41	71.54	40.67	9.79	0.00	0.00
Vehículos (Neto)	48.63	17.92	67.50	52.50	37.50	22.50
Maquinaria (Neto)	31.33	3.99	112.50	87.50	62.50	37.50
Instalaciones (Neto)	2.35	1.77	1.20	0.62	0.05	0.00
CORRIENTE	81.05	174.75	93.38	96.56	241.96	393.67
Caja y bancos	75.32	172.74	89.69	92.10	226.97	377.25
Inventarios	3.36	2.01	2.30	1.95	1.95	1.95
Impuestos por cobrar	2.38	0.00	1.39	2.51	13.03	14.47
SUMA DEL ACTIVO	265.78	269.97	315.24	246.97	342.01	453.67
PASIVO						
NO CORRIENTE	234.80	225.48	197.69	163.07	174.16	197.42
Prestaciones por pagar	9.88	27.55	57.23	98.45	144.44	197.42
Cuentas por pagar L. P.	224.92	197.93	140.46	64.61	29.72	0.00
CORRIENTE	10.79	23.76	105.59	37.86	51.88	58.14
Impuestos por pagar	6.47	7.86	3.07	22.53	35.76	41.20
Cuotas Pat. Y Lab. IGSS por pagar	4.32	2.40	3.46	4.02	4.85	5.75
Cuentas por pagar	0.00	13.50	99.06	11.30	11.26	11.18
SUMA DEL PASIVO	245.59	249.24	303.27	200.92	226.03	255.55
CAPITAL	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00	105.00
Capital autorizado	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Aportes por capitalizar	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RESULTADOS	-84.81	-84.27	-93.03	-58.95	10.97	93.11
Resultado de ejercicios anteriores	60.73	-92.09	-91.57	-100.34	-67.97	-1.54
Resultado del ejercicio	-152.82	0.52	-8.76	32.37	66.43	78.04
Reserva legal	7.28	7.31	7.31	9.01	12.51	16.62
PATRIMONIO	20.19	20.73	11.97	46.05	115.97	198.11
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	265.78	269.97	315.24	246.97	342.01	453.67

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación

En el caso de los rubros de pasivo, la predominancia continua con los pasivos a largo plazo, sin embargo, se evita que las cuentas por pagar a largo plazo que sean generadas a través de compras de materiales, inversión en mejoras, promociones o publicidad, queden de forma perenne, es decir, sin efectuar cancelaciones, lo cual genera mala imagen al efectuar la presentación de estados financieros.

La planificación administrativa siempre será adecuada, independientemente la forma en que se efectuó el cálculo, ya sea por estimaciones estadísticas o por estimaciones propias de los propietarios, siempre y cuando sea ejecutada en consecuencia y determinación de la búsqueda de objetivos específicos, principalmente el de generar utilidades, estabilidad, crecimiento en el tiempo y, sobre todo, expansión.

Si una empresa, como el caso de la unidad sujeta de estudio no sigue una dirección, un control y un orden, los resultados presentados serán perjudiciales y dañinos, lo que pone en riesgo la ampliación continuidad y, sobre todo, la inversión que han efectuado los socios fundadores.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación realizada, permitieron obtener la evaluación financiera de una organización en la cual no se ha empleado un presupuesto financiero, ya que se ha demostrado que la implementación de un presupuesto financiero constituye una base adecuada para la planificación y la administración de una entidad clasificada como Pequeña y Mediana PYME, utilizado para el caso en el sector de las industrias panificadoras del departamento de Guatemala. Con lo cual se logra elaborar un presupuesto financiero para la determinación de los planes operativos y financieros, conocer el presupuesto del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, además se cuenta con herramientas financieras para la evaluación de los resultados proyectados de la administración a través de los diversos índices financieros utilizados, como índices de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y el sistema DuPont.
2. La elaboración del presupuesto de ventas para los periodos 2016 a 2018 se basó en la planificación de ingresos estimados por ventas mensuales promedio en miles de quetzales se consideran en Q. 76.08 para el año 1, Q. 107.45 para el año 2, y Q. 155.81 para el año 3. Las ventas han sido contempladas que todas sean al contado, esto al ser una industria panificadora, cada cliente de la empresa paga inmediatamente por el producto adquirido. En el caso del año 1, se contempla el incremento del 35% de ventas respecto al año anterior, en el caso del año 2 se contempla un aumento del 40%, y en el año 3 se contempla un aumento del 45%. Cada aumento considerado, corresponde a la apertura de nuevas sucursales, así como la generación de publicidad.
3. El presupuesto de costos de producción se considera de acuerdo a un porcentaje estimado del 30% y 35% del total de las ventas, esto considerando los porcentajes originales obtenidos de los estados financieros. Al aplicarse dicho cálculo, se establece que para el año 1 (2016) los costos ascienden a Q. 23,027.00 mensuales, para el año 2 el costo es de Q. 32,237.00 mensual y para el año 3 el costo asciende a Q. 34,279.00 mensual. Los gastos administrativos se han contemplado en Q. 29,984.00 mensual para el año 1, Q. 41,031.00 mensual para

el año 2 y Q. 49,870.00 mensual para el año 3. En el caso de los gastos de operación, se han estimado en Q. 14,063.00 para el año 1, Q. 23,370.00 para el año 2 y Q. 56,436.39 para el año 3.

4. Al aplicar un presupuesto financiero, los índices financieros mejoran respecto a la presentación original, en capital de trabajo el promedio durante los tres años evaluados el promedio es de Q. 91.41, mientras que en el proyectado su valor es de Q.108.32. La rentabilidad de la empresa cambia de tener un 233.12% negativo a un 27.71% en promedio durante los tres años evaluados. El rendimiento de capital cambia de tener un promedio de 20.30% negativo a un 43.56%. en el caso del crecimiento de ventas, la variación es de un 19.88% en lo real a un 40% en lo proyectado.
5. En el caso del estado de situación financiera se observa una mejora en la administración de los activos y los pasivos al aplicar el presupuesto como herramienta financiera, esto se puede observar en los cambios que existen en el análisis vertical. En los estados originales, el activo y el pasivo corriente representa arriba del 50% de la integración tanto del activo como del pasivo. En el caso de los estados proyectados, los activos y pasivos corrientes disminuyen a menos del 40% esto debido al aprovechamiento que se da a los fondos y recursos de la empresa. La estabilidad de la empresa cambia de tener un 114.73% a un 152.80%.
6. Los resultados obtenidos originalmente son poco favorables en la situación de una empresa, esto si se pretende continuar sin la utilización de un presupuesto financiero. Por lo tanto, las principales deficiencias detectadas, se encuentran en la contratación de personal sin planificación, expansión de personal que afecta al resultado de la empresa, falta de proyección a futuro, así como falta de preparación ante eventuales situaciones a futuro que pueden comprometer la estabilidad y continuidad de la empresa. La comprobación del análisis de estados financieros en los cuales no han sido aplicados los presupuestos, es posible, así como la implementación y comparación de resultados entre períodos reales y una planificación previa. La implementación de un presupuesto financiero a una PYME es posible e incluso puede mejorar los resultados planificados y esperados.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados obtenidos de la investigación realizada, permiten sugerir la implementación de los presupuestos financieros a una pequeña entidad dedicada a la elaboración de pan ubicada en el departamento de Guatemala. Esta implementación se realiza como base para la planificación, administración y toma de decisiones con el fin de establecer controles en los costos de ventas, gastos de administración, gastos de operación y su respectiva proyección de estados financieros para los períodos contables futuros, con el objetivo de mejorar la organización.
2. El uso adecuado de un presupuesto financiero es una herramienta que todo administrador, gerente o accionista tiene en consideración con el objeto de aprovechar y tomar las decisiones adecuadas en su oportunidad, determinar en qué momento puede ser el mejor para generar una nueva inversión, ampliación de negocio. Es factible, la evaluación de los resultados e índices financieros para maximizar las utilidades, el crecimiento y desarrollo empresarial, así como el crecimiento de la organización.
3. La ejecución de un presupuesto financiero genera el crecimiento de una organización empleando en su oportunidad, al implementarse y verificarse constantemente puede permitir el crecimiento empresarial, además no permite que se acumulen rubros a pagar durante períodos amplios de tiempo.
4. Al ejecutarse el presupuesto se pueden controlar cada rubro, es de mencionar que el presupuesto no debe tomarse como estático o que no pueda variar, sin embargo, si su utilización es apegada a lo presupuestado puede permitir alcanzar resultados interesantes para los accionistas e inversores.
5. Es conveniente realizar evaluaciones mensuales de los estados financieros, así como la cancelación de cuentas, incremento de personal y evaluación de los costos. Así mismo, implementar un procedimiento de pago establecido, con el fin de obtener un apalancamiento financiero adicional.
6. Con la implementación de presupuestos financieros se obtienen mejoras significativas que son de beneficio para el desarrollo organizacional. Estas mejoras

pueden consistir en establecimiento de márgenes de rentabilidad deseados; control de los recursos financieros generados; incrementos y maximización de capital y resultados; control financiero por cada rubro; toma de decisiones relacionadas a la expansión como apertura de nuevas sucursales, contratación de personal; mejora en la administración de la deuda a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que la evaluación, implementación y constante desarrollo de presupuestos genera confianza y credibilidad a los accionistas y personas interesadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arresis Chávez, L. M. (2015). *Implementación de procedimientos contables y administrativos en el manejo de ingresos de efectivo para una empresa de transporte de carga en el departamento de Chimaltenango*. Guatemala, Guatemala: Tesis de grado.
2. Arrieta Sarceño, I. L. (2012). *Diagnóstico empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en Asunción Mita, Jutiapa*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Jutiapa, Guatemala.
3. Ayala Cárdenas, S. I., & Fino Serrano, G. (2015). *Contabilidad Básica General, Un Enfoque Administrativo y de Control Interno* (1a. ed.). Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Republicana.
4. Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero, Enfoque y Proyecciones* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
5. Batres García, A. J. (2014). *Presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
6. Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (1a. ed.). México, México: Pearson Educación.
7. Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de Estados Financieros, Fundamentos Teóricos y Casos Prácticos* (1a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
8. Caballero Ferrari, F. J. (S.F.). *Economipedia, Haciendo Fácil la Economía*. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/industria.html>
9. Cac Leal, J. O. (2011). *Guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos de una entidad no lucrativa*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
10. Cadena, T. (S.F.). *Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 09 de 06 de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/3051/2/TEORIA%20TATIANA%20CADENA.pdf>

11. Calleja Bernal, F. J. (2011). *Contabilidad 1* (Primera ed.). México, México: Pearson Educación.
12. Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos Teoría y práctica* (2a. ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
13. Castro, J. (24 de Mayo de 2018). *Corponet*. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de <https://blog.corponet.com.mx/estas-son-las-formulas-financieras-para-analizar-tu-negocio-y-saber-si-va-en-la-direccion-correcta-parte-i>
14. Chonay Pantzay, J. D. (2011). *Ejecución presupuestaria de ingresos y egresos en una institución autónoma*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
15. CurioSfera. (17 de Agosto de 2020). *CurioSfera*. Recuperado el 19 de Agosto de 2020, de <https://curiosfera-historia.com/historia-del-pan/>
16. Díaz Cruz, M. C., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. M. (2012). *Presupuestos, Enfoque para la planeación financiera*. Colombia: Pearson Educación.
17. Díaz Moreno, H. (2006). *Contabilidad General, Enfoque Práctico Con Aplicaciones Informáticas* (2a. ed.). México, México: Pearson Educación.
18. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2014). *Portal PYME*. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <http://www.ipyme.org/ES/DatosPublicaciones/Paginas/DefinicionPYME.aspx>
19. EAE Business School. (2018). *EAE Business School*. Recuperado el 14 de 06 de 2020, de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/descubre-las-principales-caracteristicas-de-las-pyme>
20. Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto empresarial, un enfoque práctico para el aula*. Barinas, Venezuela: Programa de Ciencias Sociales.
21. Félix Alvarado, E. R. (2006). *La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa "Confeciones Escolares, S.A."*. Tesis de postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
22. Fernández Carretero, C. (2018). *Confederación Española de Organizaciones de Panadería*. Recuperado el 05 de 06 de 2020, de

<http://www.ceopan.es/index.php?action=view&categoryID=295&codeID=295&type=public&zone=smartportalcategorias>

23. Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES, Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas* (1a. ed.). México, México: Pearson Educación.
24. Gamarro Orellana, D. J. (2017). *El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala*. Tesis de postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
25. Gancino Vega, A. I. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009*. Trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
26. Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11a. ed.). México, México: Pearson Educación.
27. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México, México: Pearson Educación.
28. González Pascual, J. (2016). *Análisis de la Empresa a través de su Información Económico-Financiera* (5a. ed.). Zaragoza, España: Ediciones Pirámide.
29. Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guarjardo, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera* (5a. ed.). México, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
30. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
31. Hernández Sincal, F., & Hernández Prado, C. H. (2015). *Curso de Finanzas III*. Guatemala, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
32. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). México, México: Pearson Educación.
33. Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa* (13a. ed.). México, México: Pearson Educación.
34. Lara Martinez, O. R. (28 de Octubre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/objetivos-contabilidad-financiera/>

35. Lopez Velasquez, E. E. (2018). *Diagnóstico empresarial en las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.
36. Manjarres, M. (2018). *Sutori*. Recuperado el 05 de 06 de 2020, de <https://www.sutori.com/story/el-presupuesto-en-la-historia--9cdVVGywEv9Hsg2BJq2rGeDi>
37. Martínez López, L. E. (2007). *Reforma de la estructura programática presupuestaria en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
38. Moreno Obregon, R. (1997). *Presupuesto y análisis financiero*. Tesis de postgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León.
39. Mundopán a domicilio. (29 de Julio de 2015). *Mundopán a domicilio*. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de <https://mundopan.es/el-origen-del-pan-y-su-historia-hasta-nuestros-dias-cereal/>
40. Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto*. Barcelona, España: Profit Editorial.
41. Muñoz Jiménez, J. (2008). *Contabilidad Financiera* (1a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
42. Nobles, T., Mattison, B., & Matsumura, E. M. (2016). *Contabilidad* (Décima ed.). Colombia, Colombia: Pearson Educación.
43. Nuñez, A. (11 de 08 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de 06 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
44. Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Formalización de las PYME en las cadenas de valor en América Latina: ¿Cuál es la función de las empresas multinacionales?* Organización Internacional del Trabajo. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
45. Pérez Contreras, L. M. (2013). *Resiliencia de la política fiscal ante desastres naturales 2000 - 2009*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
46. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2020). *Definición.de*. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <https://definicion.de/panaderia/>

47. Pinda Guanolema, B. R., & Vega Falcón, V. (2019). *Contabilidad Financiera Al Alcance de Todos* (1a. ed.). Quito, Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
48. Puente Riofrío, M. I., Viñán Villagrán, J. A., & Aguilar Poaquiza, J. B. (2017). *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Riobamba, Ecuador: Politécnica Espoch.
49. Rajadell, M., Trullás, O., & Simo, P. (2014). *Contabilidad Para Todos, Introducción al Registro Contable* (1a. ed.). Barcelona, España: OmniaScience.
50. Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8a. ed.). México, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
51. Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el 18 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/industria>
52. Recinos Herrera, G. 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.
53. Reyes Donis, J. L. (2013). *Estadística I guía de estudio* (Cuarta ed.). Guatemala, Guatemala: Serviprensa.
54. Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México, México: Red Tercer Milenio.
55. Romero López, Á. J. (2012). *Contabilidad Intermedia* (3a. ed.). México, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
56. Salas Ramirez, A. (2013). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el 02 de 06 de 2020, de https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/PRESUPUESTOS-I_II.pdf
57. Samaniego, J. F. (06 de Septiembre de 2018). *Hablemos de Empresas*. Recuperado el 17 de 06 de 2020, de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/que-es-una-pyme/>
58. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2015). *Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado*. Facultad de Ciencias Ecoómicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Guatemala.
59. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instrutivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Normativo, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Guatemala.

60. Universidad Nacional Autónoma de México. (2016). *Facultad de Contaduría y Administración*. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/8/presupuestos.pdf>
61. Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13a. ed.). México, México: Pearson Educación.
61. Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa. (2019). *Informe de Situación y Evolución del Sector MIPYME de Guatemala 2015-2017*. Ministerio de Economía. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.
62. Villajuana, C. (2013). Costos y presupuestos: paso a paso. En C. Villajuana, & N. B. S.A.C. (Ed.), *Costos y presupuestos: paso a paso* (pág. 550). Tacna, Perú: Neumann.
63. Villalta C., M. R. (2016). *Contabilidad de sociedades* (Primera ed.). Guatemala, Guatemala: Alfa Ediciones, S.A.
64. Villarroya Lequericaonandia, M. B. (2013). *Manual de Contabilidad Financiera y Analítica*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
65. Warren , C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2010). *Contabilidad administrativa* (Décima ed.). México, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
66. Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y control* (6a. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de entrevista

EMPRESAS PANIFICADORAS CUESTIONARIO DE ENTREVISTA			
Empresa:			
Nombre del entrevistado:			
Puesto:			
Lugar y fecha:			
Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas, marque con una x la respuesta que más represente a			
INFORMACIÓN GENERAL			
1. ¿Cuál es el tipo de empresa?			
Persona individual	<input type="checkbox"/>	Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/>
Empresa familiar	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
2. Tiempo promedio de llevar en el mercado			
De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
		Mayor de 5 años	<input type="checkbox"/>
3. ¿Qué cantidad de clientes atienden al mes?			
De 1 a 50 clientes	<input type="checkbox"/>	De 51 a 100 clientes	<input type="checkbox"/>
		Más de 100 clientes	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuántas sucursales poseen?			
Solo una	<input type="checkbox"/>	De dos a cinco	<input type="checkbox"/>
		Más de cinco	<input type="checkbox"/>
5. ¿Han pensado en ampliar a más sucursales?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
6. Si la respuesta anterior es sí, que les ha impedido realizarlo			
7. La empresa ha utilizado el presupuesto financiero como herramienta de planificación.			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
8. La empresa ha presentado problemas de liquidez			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Hoja 1/3			

EMPRESAS PANIFICADORAS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

9. ¿Qué tipo de financiamiento ha utilizado la empresa?

Propio Bancario Otro

10. ¿Han operado ventas al crédito?

Si No

11. ¿Cuál es el plazo que perduran sus cuentas por cobrar?

De 5 a 10 días De 10 a 25 días Más de 25 días

12. ¿Han realizado compras al crédito?

Si No

13. ¿Cuál es el plazo que perduran las cuentas por pagar?

De 15 a 30 días De 30 a 60 días Más de 60 días

INFORMACIÓN FINANCIERA

1. ¿En qué rango de ventas anuales se encuentra la empresa?

De Q. 15,000.00 a De Q. 300,000.00 a Más de Q.
Q. 300,000.00 Q. 750,000.00 750,000.00

2. ¿Qué porcentaje sobre los ingresos representa los costos de fabricación del pan?

Del 8% al 15% Del 15% al 25% Más del 25%

3. ¿Qué porcentaje sobre ingresos representa los gastos de administración de la empresa?

Del 20% al 35% Del 35% al 40% Más del 40%

4. ¿Qué porcentaje sobre ingresos representa los gastos de operación y ventas de la empresa?

Del 10% al 18% Del 18% al 23% Más del 23%

5. ¿Cuál es el estimado de la carga administrativa (sueldos, bonificaciones, etc.) en la empresa?

De Q. 85,000.00 a De Q. 100,000.00 a Más de Q.
Q. 100,000.00 Q. 150,000.00 150,000.00

6. ¿La empresa efectúa gastos de publicidad?

Si No

7. ¿La empresa utiliza financiamiento a largo plazo?

Si No

EMPRESAS PANIFICADORAS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

8. ¿Cada cuánto presenta contabilidad estados financieros de la empresa?

Mensualmente Semestralmente Anualmente

9. ¿Elaboran análisis de estados financieros para determinar la situación de la empresa?

Si No

10. ¿Qué índices financieros utilizan con regularidad?

Liquidez Actividad

Endeudamiento Rentabilidad

11. ¿Elaboran algún presupuesto para realizar actividades durante el año?

Si No

12. ¿Para cuantos periodos a futuro han elaborado presupuestos?

Ninguno De 1 a 3 años Más de 3 años

13. ¿Consideran implementar un presupuesto financiero?

Si No

14. ¿Por qué razones no han implementado presupuestos financieros?

Hoja 3/3

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 2 Sueldos asignados presupuestos originales

AÑO	Sueldo base	Bonificación Incentivo	Sueldo asignado	
			Administración	Ventas y operarios
2015	2,394.36	250.00	2,394.36	2,394.36
2016	2,497.04	250.00	2,497.04	2,497.04
2017	2,643.21	250.00	3,250.00	2,643.21
2018	2,742.37	250.00	4,000.00	3,153.73

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Calculo de sueldos por año

AÑO	Sueldo base*	Empleados	Meses	TOTAL*
2015	2.39	2.00	12.00	57.46
2016	2.50	2.00	12.00	59.93
2017	2.64	2.00	12.00	63.44
2018	2.51	8.00**	12.00	241.24

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

*Durante el periodo 2018 existe un promedio de 8 empleados, entre altas y bajas entre meses.

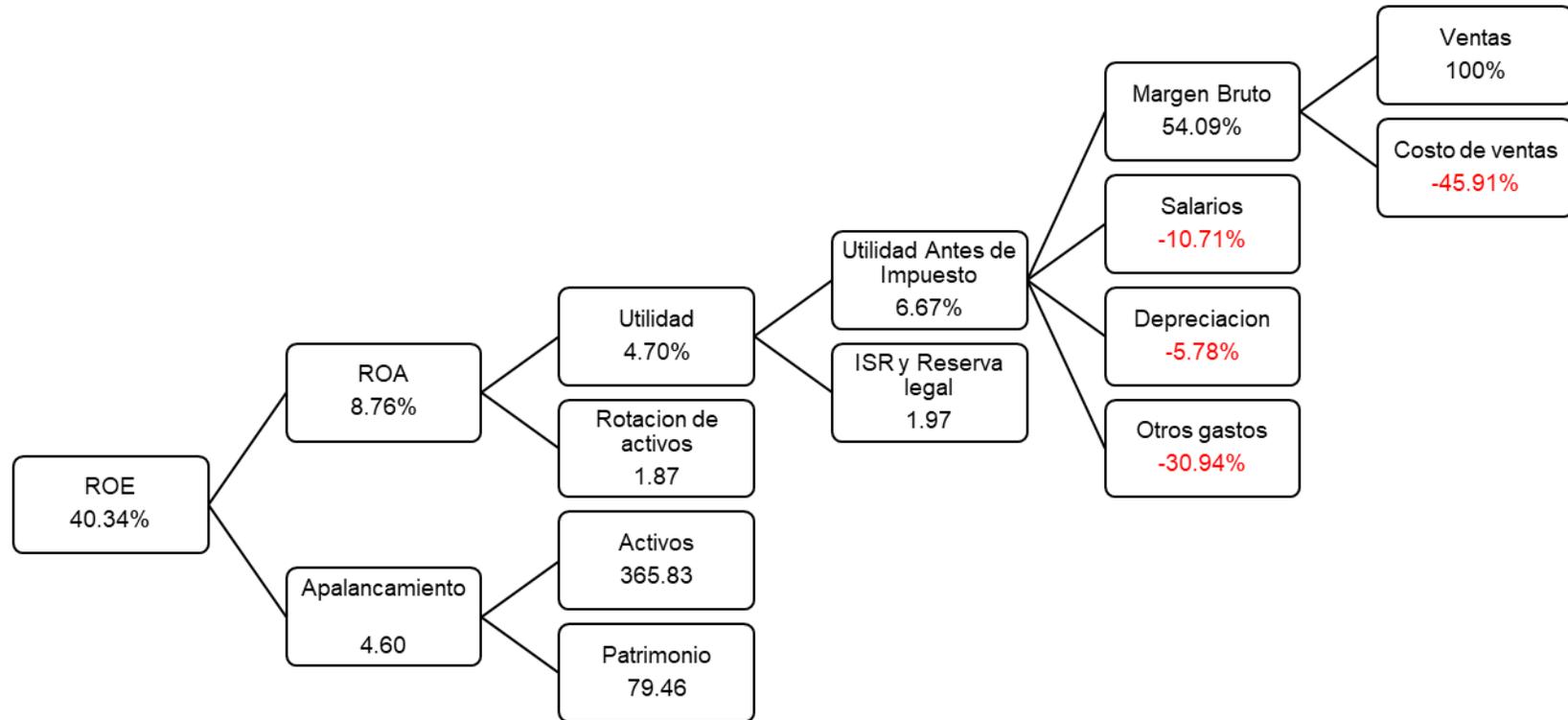
** Cifras en miles de Quetzales

Anexo 3 Determinación de sueldos

	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2017
No. Empleados promedio Admón.	2	2	2
No. Empleados promedio Prod. y ventas	3	4	8
Sueldos Admón.	59,928.96	78,000.00	96,000.00
Bon Admón.	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Cuota patronal IGSS	6,394.42	8,322.60	10,243.20
Cuota patronal INTECAP	599.29	780.00	960.00
Cuota patronal IRTRA	599.29	780.00	960.00
Indemnización Admón.	5,826.43	7,583.33	9,333.33
Aguinaldo Admón.	4,994.08	6,500.00	8,000.00
Bono 14 Admón.	4,994.08	6,500.00	8,000.00
Vacaciones Admón.	2,497.04	3,250.00	4,000.00
Sueldos Ventas	74,911.20	132,160.50	293,296.47
Bon Ventas	7,500.00	12,500.00	23,250.00
Cuota patronal IGSS	7,993.03	14,101.53	31,294.73
Cuota patronal INTECAP	749.11	1,321.61	2,932.96
Cuota patronal IRTRA	749.11	1,321.61	2,932.96
Indemnización Ventas	7,283.03	12,848.94	28,514.93
Aguinaldo Ventas	6,242.60	11,013.38	24,441.37
Bono 14 Ventas	6,242.60	11,013.38	24,441.37
Vacaciones Ventas	3,121.30	5,506.69	12,220.69
Prestaciones Laborales	-41,201.16	-64,215.71	-118,951.70
IGSS Pat Por Pagar	-17,084.25	-26,627.34	-49,323.86
IGSS Lab Por Pagar	-6,512.78	-10,150.75	-18,803.02
Bancos	-141,827.38	-218,509.75	-399,743.45
TOTAL	0.00	0.00	0.00

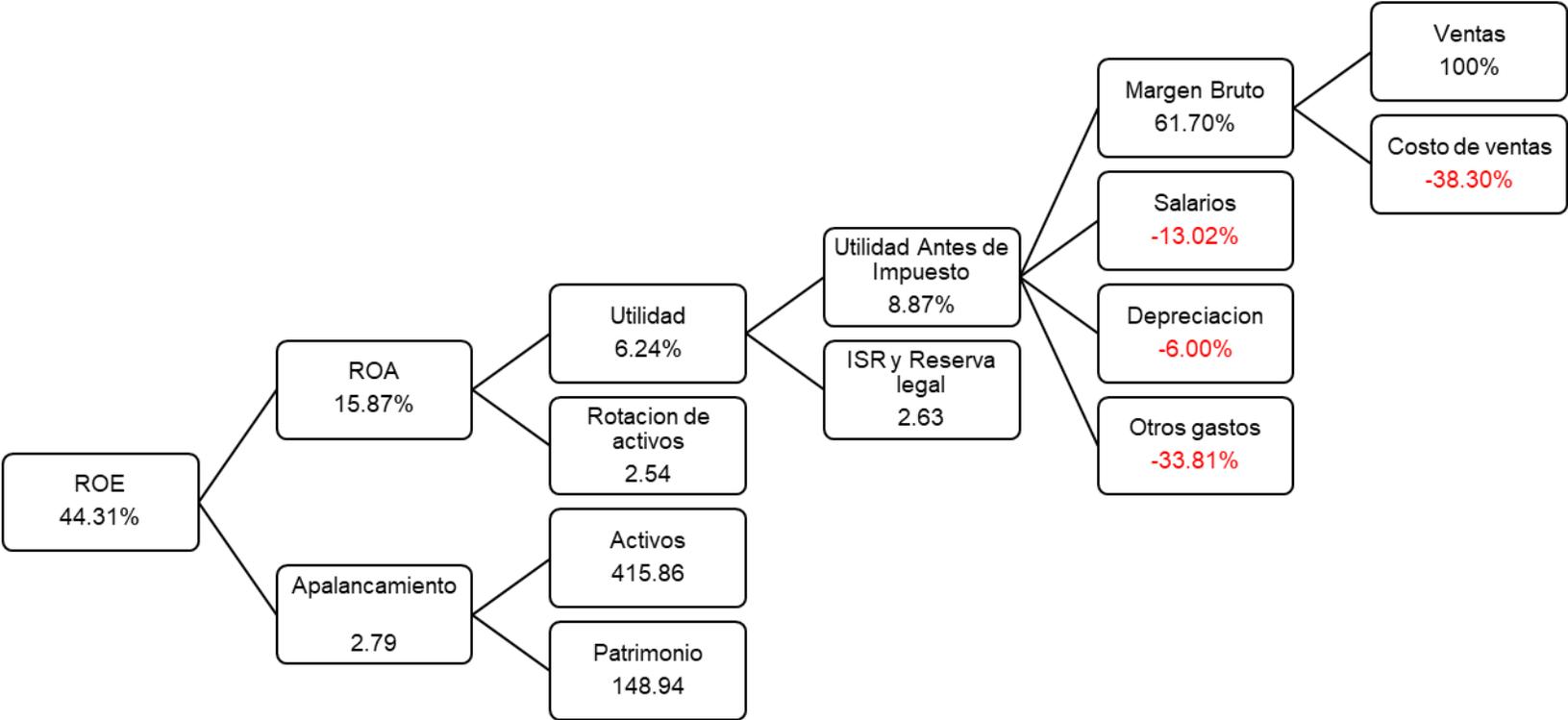
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 4 Sistema DuPont 2015 real



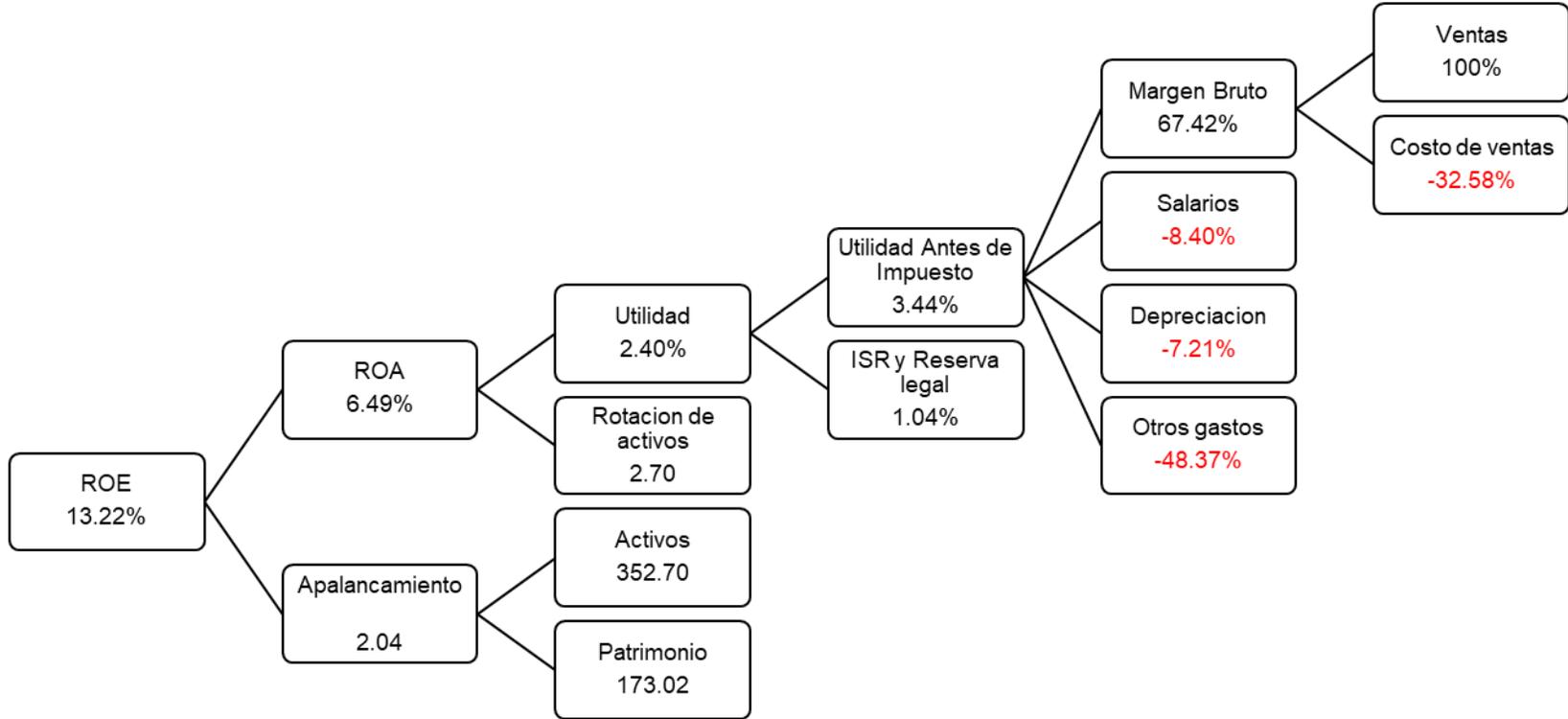
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 5 Sistema DuPont 2016 real



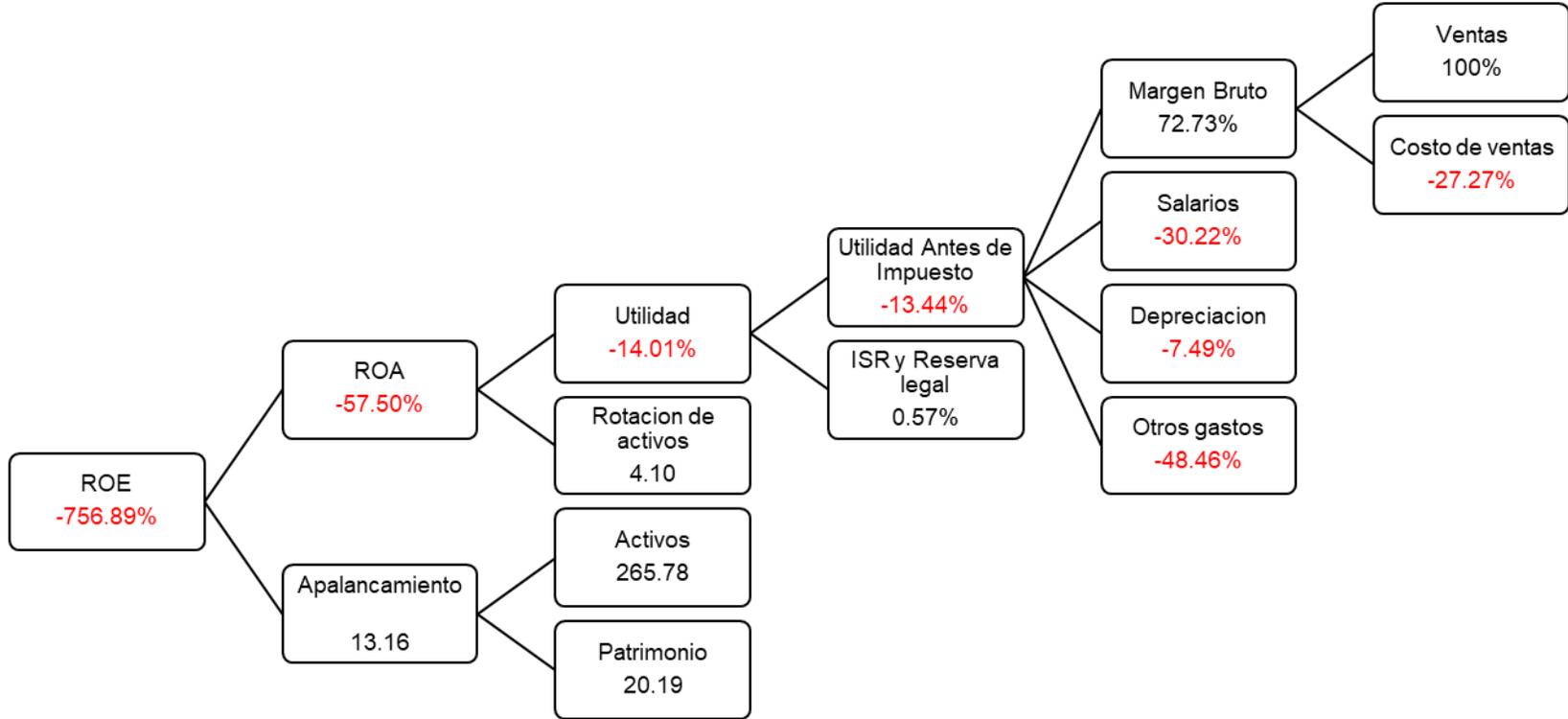
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 6 Sistema DuPont 2017 real



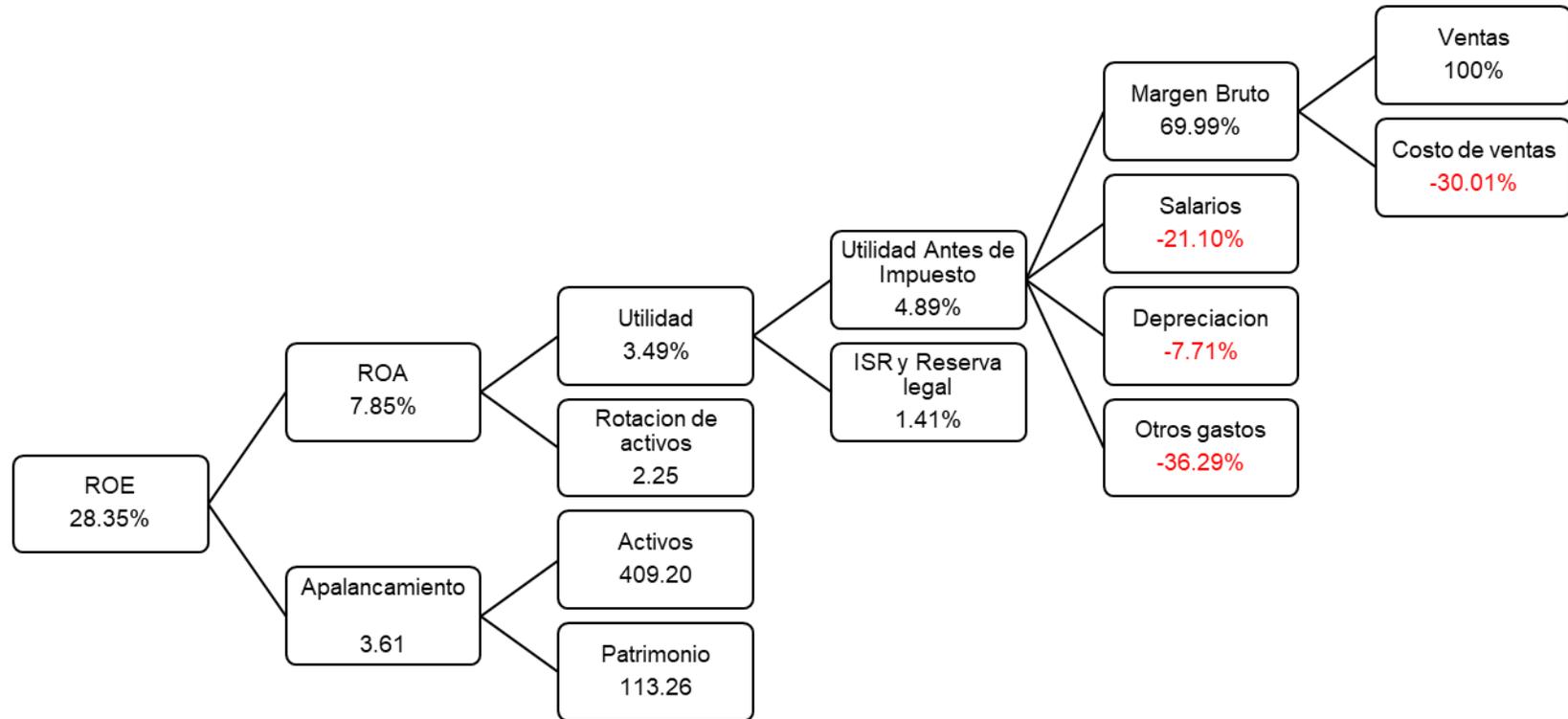
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 7 Sistema DuPont 2018 real



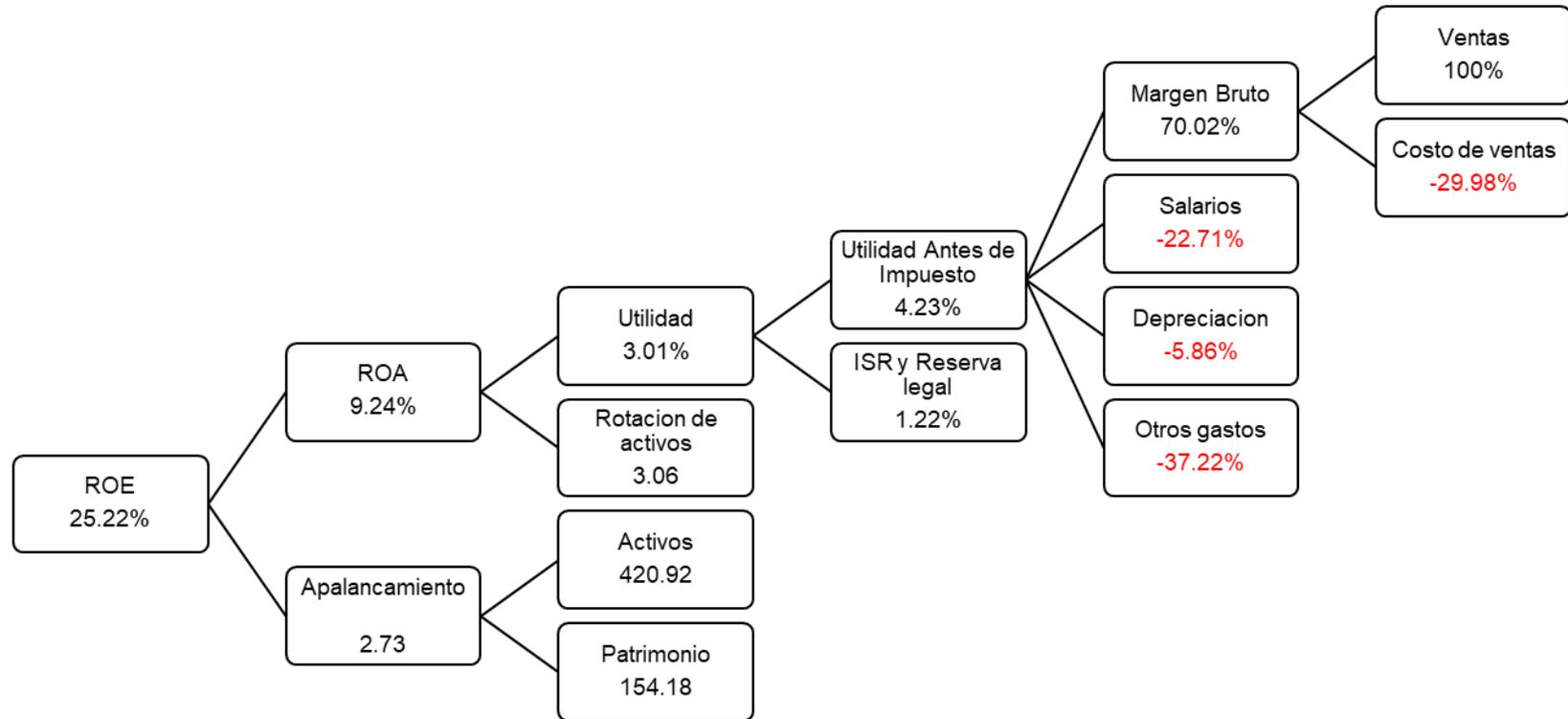
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 8 Sistema DuPont 2016 presupuestado



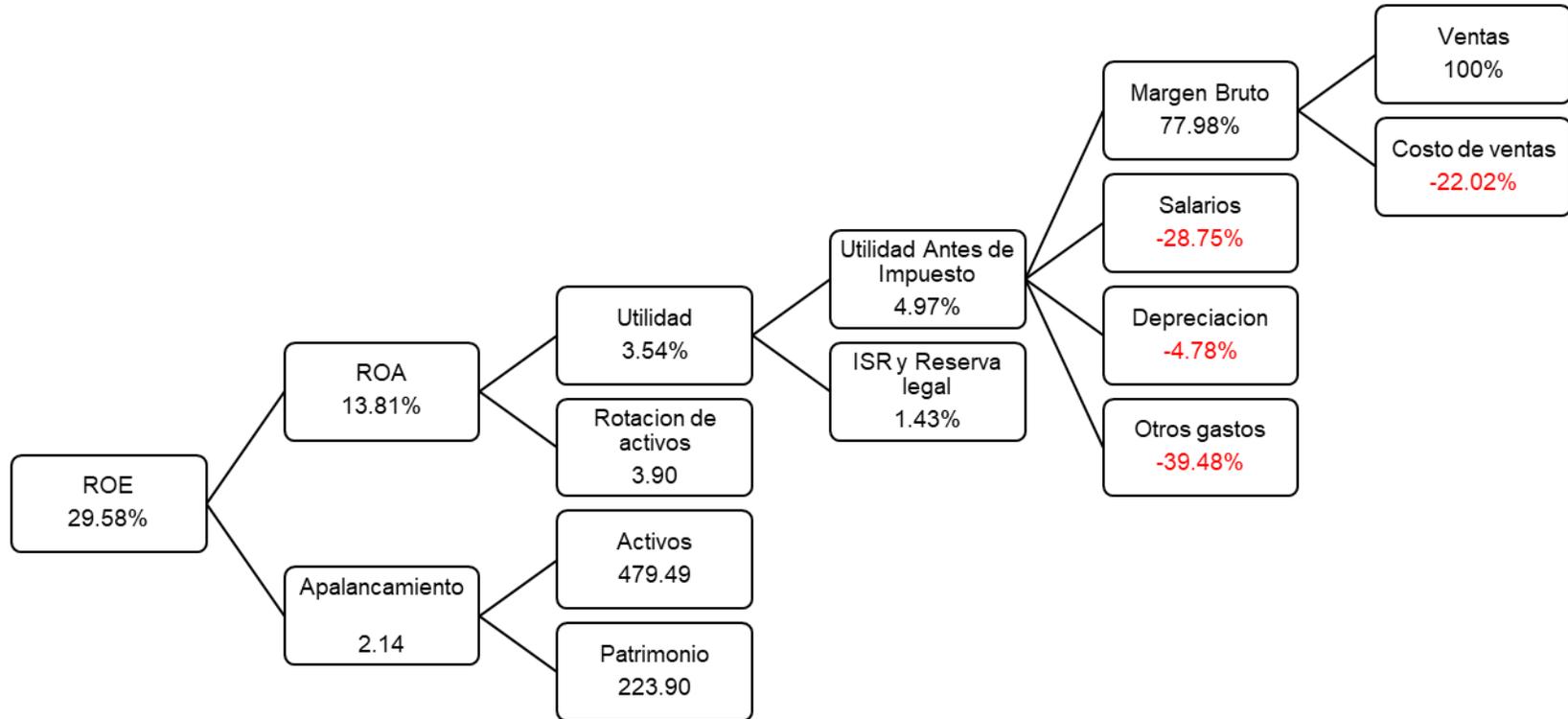
Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 9 Sistema DuPont 2017 presupuestado



Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 10 Sistema DuPont 2018 presupuestado



Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 11 Sueldos asignados 2019 a 2023

AÑO	Sueldo base	Bonificación Incentivo	Sueldos asignados	
			Administración	Ventas y operarios
2018	2,742.37	250.00	2,742.37	2,742.37
2019	2,742.37	250.00	2,742.37	2,742.37
2020	2,825.10	250.00	2,825.10	2,825.10
2021	2,966.36	250.00	2,966.36	3,411.31
2022	3,114.67	250.00	3,114.67	3,581.87
2023	3270.41	250.00	3270.41	3760.97

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

Anexo 12 Determinación de sueldos presupuesto 2019 a 2023

	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
No. Empleados promedio Admón.	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
No. Empleados promedio Prod. y ventas	3.00	5.00	7.00	7.00	7.00
Sueldos Admón.	65,816.88	67,802.40	71,192.52	74,752.15	78,489.75
Bon Admón.	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Cuota patronal IGSS	7,022.66	7,234.52	7,596.24	7,976.05	8,374.86
Cuota patronal INTECAP	658.17	678.02	711.93	747.52	784.90
Cuota patronal IRTRA	658.17	678.02	711.93	747.52	784.90
Indemnización Admón.	6,398.86	6,591.90	6,921.50	7,267.57	7,630.95
Aguinaldo Admón.	5,484.74	5,650.20	5,932.71	6,229.35	6,540.81
Bono 14 Admón.	5,484.74	5,650.20	5,932.71	6,229.35	6,540.81
Vacaciones Admón.	2,742.37	2,825.10	2,966.36	3,114.67	3,270.41
Sueldos Ventas	98,725.32	169,506.00	286,549.89	300,877.39	315,921.26
Bon Ventas	9,000.00	15,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Cuota patronal IGSS	10,533.99	18,086.29	30,574.87	32,103.62	33,708.80
Cuota patronal INTECAP	987.25	1,695.06	2,865.50	3,008.77	3,159.21
Cuota patronal IRTRA	987.25	1,695.06	2,865.50	3,008.77	3,159.21
Indemnización Ventas	9,598.30	16,479.75	27,859.02	29,251.97	30,714.57
Aguinaldo Ventas	8,227.11	14,125.50	23,879.16	25,073.12	26,326.77
Bono 14 Ventas	8,227.11	14,125.50	23,879.16	25,073.12	26,326.77
Vacaciones Ventas	4,113.56	7,062.75	11,939.58	12,536.56	13,163.39
Prestaciones Laborales	-50,276.78	-72,510.90	-109,310.18	-114,775.69	-120,514.48
IGSS Pat Por Pagar	-20,847.50	-30,066.97	-45,325.96	-47,592.26	-49,971.88
IGSS Lab Por Pagar	-7,947.39	-11,462.00	-17,278.96	-18,142.91	-19,050.05
Bancos	-171,594.81	-246,846.40	-367,463.45	-384,486.63	-402,360.96
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación.

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Estado de situación financiera	63
Tabla 2 Análisis vertical estado de situación financiera	65
Tabla 3 Análisis horizontal variaciones estado de situación financiera	68
Tabla 4 Rubros con mayor impacto en estado de situación financiera	69
Tabla 5 Estado de resultados	70
Tabla 6 Análisis vertical estado de resultados	71
Tabla 7 Rubros con mayor impacto en estado de resultados	72
Tabla 8 Análisis horizontal estado de resultados	73
Tabla 9 Índices financieros de liquidez	75
Tabla 10 Índices financieros de rentabilidad	75
Tabla 11 Carga administrativa	76
Tabla 12 Índices financieros de endeudamiento	77
Tabla 13 Sistema DuPont	78
Tabla 14 Estado de situación financiera presupuestado	80
Tabla 15 Análisis vertical estado de situación financiera presupuestado	81
Tabla 16 Análisis horizontal variaciones estado de situación financiera presupuestado	84
Tabla 17 Estado de resultados presupuestado	85
Tabla 18 Análisis vertical estado de resultados presupuestado	86
Tabla 19 Análisis horizontal estado de resultados presupuestado	87
Tabla 20 Índices financieros de liquidez presupuestados	88
Tabla 21 Índices financieros de rentabilidad presupuestados	89
Tabla 22 Carga administrativa presupuestada	89
Tabla 23 Índices financieros de endeudamiento presupuestado	90
Tabla 24 Sistema DuPont presupuestado	91
Tabla 25 Comparación estado de resultados entre datos reales y presupuestados 2016	93
Tabla 26 Comparación estado de situación financiera 2016	94
Tabla 27 Comparación Sistema DuPont 2016	95
Tabla 28 Comparación estado de resultados 2017	96

	144
Tabla 29 Comparación estado de situación financiera 2017	99
Tabla 30 Comparación Sistema DuPont 2017	100
Tabla 31 Comparación estado de resultados 2018	101
Tabla 32 Comparación estado de situación financiera 2018	103
Tabla 33 Comparación Sistema DuPont 2018	104
Tabla 34 Estado de resultados proyectado 2019-2023	111
Tabla 35 Estado de situación financiera proyectado 2019-2023	113
Tabla 36 Cálculo de series de tiempo	114
Tabla 37 Estimación de ventas 2019 a 2023	114
Tabla 38 Estado de resultados proyectado con series cronológicas	115
Tabla 39 Estado de situación financiera proyectado con series cronológicas	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Índice de solvencia	105
Gráfico 2 Índice de solvencia inmediata	106
Gráfico 3 Capital de trabajo	106
Gráfico 4 ROE	107
Gráfico 5 ROA	108
Gráfico 6 Endeudamiento	108
Gráfico 7 Margen bruto en ventas	109