

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**“ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO EN UNA INDUSTRIA PANIFICADORA DEL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO”**



LIC. SAÚL ARMANDO VÁSQUEZ ROSALES

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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



**“ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO EN UNA INDUSTRIA PANIFICADORA DEL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO”**

Trabajo Profesional para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para Optar al Grado académico de Maestro en Artes", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, 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. SAÚL ARMANDO VÁSQUEZ ROSALES

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: _____

Evaluador: _____

Evaluador: _____



ACTA/EP No. 03489

ACTA No. MAF-G-12-2020

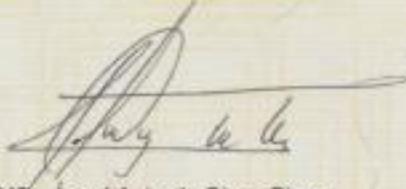
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **26 de septiembre de 2020**, a las **16:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Saúl Armando Vásquez Rosales**, carné No. **201216382**, 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 DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO EN UNA INDUSTRIA PANIFICADORA DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO"**, 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

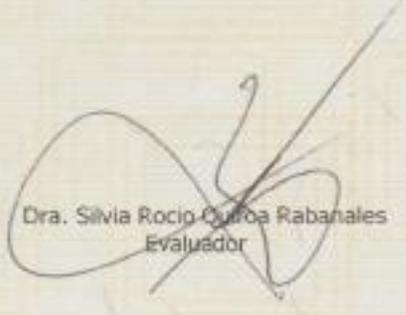
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 26 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



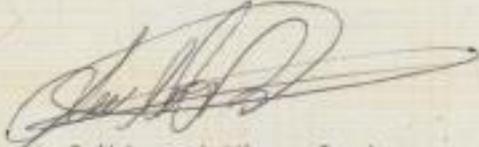
MSc. Efraim Romeo Marroquin Muñoz
Coordinador



MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera
Evaluador



Dra. Silvia Rocío Cordero Rabanales
Evaluador



Lic. Saúl Armando Vásquez Rosales
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Saúl Armando Vásquez Rosales, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 2 de octubre de 2020.

(f) 

Msc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por su gran amor y misericordia, al haberme dado la oportunidad de vivir y alcanzar con éxitos este triunfo. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Fil. 4:13.
- A mis Padres: Armando Vásquez (QEPD) y Marta Rosales por brindarme su amor y apoyo incondicional.
- A mi esposa: Judith García, mi mejor amiga y leal compañera, por ser un pilar importante en mi vida, por todo su apoyo, comprensión, paciencia y por todo su amor. Te amo.
- A mis familiares: Mi abuela Celestina Ramirez, por sus enseñanzas y esfuerzo en formarme en una persona de valores. A mis hermanos y en especial a la familia Garcia Paredes por estar siempre mostrando su apoyo y cariño.
- A mi casa de estudios: La Universidad de San de Carlos de Guatemala, por abrir sus puertas a una población deseosa de conocimiento y que busca hacer de este un mejor mundo.
- A mis catedráticos: Lic. MSc. Juan Carlos González y Lic. MSc. Patricia Vásquez por su valiosa asesoría, experiencia y tiempo, y al resto de catedráticos y autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado, por su colaboración a la sociedad en la formación de mejores profesionales y seres humanos.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Estudios relacionados a la industria panificadora	1
1.2 Reseña histórica del estudio e importancia de los presupuestos	4
1.3 La administración financiera y los presupuestos	9
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Industria manufacturera	11
2.1.1 Proceso de manufactura	11
2.2 Industria panadera	12
2.2.1 Consumo de pan en Guatemala	13
2.3 Administración financiera	13
2.4 Presupuestos	15
2.4.1 Objetivos un presupuesto	16
2.4.2 Clasificación de los presupuestos	17
2.4.3 Presupuesto operativo	18
2.4.4 Presupuesto financiero	19
2.4.5 Presupuesto Maestro	20
2.4.6 Proceso presupuestario	21
2.4.7 Presupuesto base cero	23
2.4.8 Áreas críticas del presupuesto	24
2.4.9 Flujos de caja	25
2.5 Análisis financiero	27
2.5.1 Los estados financieros y el análisis horizontal y vertical	27

2.5.2	Uso de razones financieras	29
2.5.3	Análisis de regresión	33
3.	METODOLOGÍA.....	35
3.1	Definición del problema	35
3.1.1	Especificación del problema	35
3.1.2	Delimitación del problema	36
3.2	Objetivos.....	37
3.2.1	Objetivo General.....	37
3.2.2	Objetivos Específicos	37
3.3	Método no experimental	37
3.4	Técnicas de investigación aplicados	38
3.4.1	Técnicas de investigación documental	38
3.4.2	Técnicas de investigación de campo	39
3.5	Instrumentos.....	40
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
4.1	Generalidades	41
4.2	Situación financiera del periodo 2017.....	42
4.2.1	Estado de resultados presupuesto para el periodo 2017	42
4.2.2	Estado de resultados real para el periodo 2017	43
4.2.3	Balance general presupuestado del periodo 2017	46
4.2.4	Balance general ejecutado del periodo 2017.....	48
4.2.5	Análisis de razones financieras del periodo 2017.....	49
4.2.5.1	Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2017.....	49
4.2.5.2	Análisis de razones financieras de endeudamiento del periodo 2017	50
4.2.5.3	Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2017	50

4.3	Preparación del presupuesto para el periodo 2018	52
4.3.1	Presupuesto operativo para el periodo 2018	56
4.3.2	Estado de resultados presupuestado para el periodo 2018.....	61
4.3.3	Presupuesto financiero para el periodo 2018	62
4.3.4	Presupuesto de balance general del periodo 2018	64
4.3.5	Resultados operativos reales en el periodo 2018.....	66
4.3.6	Informes de desempeño y ejecución	67
4.3.7	Estado de resultados ejecutado periodo 2018.....	69
4.3.8	Resultados financieros reales en el período 2018.....	70
4.3.9	Flujo de efectivo ejecutado del periodo 2018	71
4.3.10	Balance general ejecutado del periodo 2018.....	72
4.3.11	Análisis de razones financieras del periodo 2018.....	74
4.3.11.1	Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2018.....	74
4.3.11.2	Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2018.....	75
4.3.11.3	Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2018	75
4.4	Resultados financieros del periodo 2019.....	77
4.4.1	Estado de resultados real del periodo 2019	77
4.4.2	Resultados financieros reales en el período 2019.....	78
4.4.3	Flujo de efectivo ejecutado en el período 2019	78
4.4.4	Balance general ejecutado en el período 2019	80
4.4.5	Análisis de razones financieras del periodo 2019.....	82
4.4.6	Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2019.....	82
4.4.6.1	Análisis de razones financieras de endeudamiento del periodo 2019	83
4.4.6.2	Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2019	84

4.5	Análisis comparativo de resultados de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero.....	85
4.5.1	Comparativo de resultados operativos reales.....	86
4.5.2	Comparativo de balances de situación financiera reales.....	89
4.5.3	Comparativo de razones financieras de liquidez	92
4.5.4	Comparativo de razones financieras de endeudamiento.....	93
4.5.5	Comparativo de razones financieras de rentabilidad.....	94
4.6	Proyección de ventas periodo 2020	97
	CONCLUSIONES.....	98
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	104
	ÍNDICE DE TABLAS	106
	ÍNDICE DE FIGURAS	108

RESUMEN

En la industria panificadora es importante la planificación financiera, la cual está relacionada con la planeación empresarial; desde el momento que se establece cuanto se va a producir, es necesario saber si se tiene el flujo de efectivo necesario para realizar la compra de materias, mano de obra, gastos de fabricación y otros. Uno de los problemas que atraviesa la industria panificadora en los últimos años, es el aumento de los precios en los insumos y materias primas, lo que tiende a generar un descontrol en el manejo de los presupuestos.

Se identifica que la muestra seleccionada no ha cumplido con los resultados operativos esperados, se tiene la elaboración de la planeación financiera, sin embargo, es realizada de forma un poco ambigua, no se utilizan los criterios apropiados a cada rubro, y no se tiene un control oportuno en la ejecución del presupuesto. Lo anterior ha llevado a tener resultados por debajo de los previstos. Se propone el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero una industria panificadora del departamento de Chimaltenango, definiendo el control y evaluación efectiva y eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio y su rentabilidad.

La investigación se realizó con base en un estudio no experimental, debido que se observaron y analizaron las cifras relacionadas a los presupuestos financieros y operativos y no se pretende modificar ningún dato. El diseño utilizado fue el transaccional descriptivo, dado que se procedió a indagar sobre las variables y datos que intervienen en el alcance de las cifras presupuestadas y reales para poder realizar el análisis y comparación de resultados.

Los resultados ejecutados del año 2017 fueron inferiores al presupuestado, en donde el dato más significativo fue en de la utilidad neta, el cual quedo 3 puntos porcentuales por debajo de lo presupuestado. Con el objetivo de tener un control en los gastos se definieron e implementaron Categorías y Subcategorías que se construyeron a partir de un denominado mapeo ZBB, el cual es una relación entre una categoría y subcategoría con una o más cuentas contables, análisis local y

centro de costo. Dicho mapeo abarca el estado de resultados desde ventas totales hasta la utilidad.

Para el proceso de formulación del presupuesto del periodo 2018, el mismo tuvo inicio el mes de agosto del año anterior, los partícipes directos fueron el Gerente de administración y finanzas y la junta de gerencia. Esta planificación se presentó a la gerencia para su discusión y aprobación, así mismo se planteó que todo cambio debía ser justificado y de común acuerdo con el gerente responsable del área. De los resultados financieros del año 2018, se logra observar la eficiente ejecución operativa respecto al presupuesto, donde las variaciones porcentuales fueron mínimas, el costo de ventas tuvo una desviación de -2% en gasto menor en relación con la venta, generando una ganancia bruta de 44%, apenas mayor a los 43% presupuestados. La ganancia antes de gastos financieros e impuesto fue de Q52,418,664 equivalente a 11% de las ventas ejecutadas, generando una desviación de 2% mayor respecto al presupuesto que fue de 9%. En términos monetarios se alcanzó Q.5,731,180 de utilidad neta por encima del presupuesto.

Los procedimientos y reportes establecidos en la planificación presupuestaria, utilizados oportunamente durante la operación, permitieron aplicar las medidas correctivas necesarias y ejecutar el seguimiento oportuno y eficiente al momento de identificar las áreas de oportunidad y así lograr mitigar y mejorar las situaciones de ahorro de ZBB y rubros que estén por encima de los presupuestado. Derivado de las estrategias comerciales se logró tener buenos resultados lo cual ayudó a mantener el balance en el nivel de ventas y un equilibrio aceptable con el presupuesto y los datos reales comparativamente entre los años 2017, 2018 y 2019.

Los resultados obtenidos en el año 2019 muestran una tendencia a la mejora financiera, debido que los resultados ejecutados fueron muy razonables en relación con lo presupuestado. El análisis de las razones financieras relacionadas con las actividades operativas muestra una mejora, sin embargo, las razones financieras de solvencia y liquidez están muy estáticas en los 3 años, por lo cual se debería tener un tener un plan de mejora en la cual se puedan mejorar estos indicadores.

INTRODUCCIÓN

El sector manufacturero es de gran importancia en Guatemala, derivado que representa aproximadamente el 17.60% del Producto Interno Bruto -PIB-, en donde el sector de alimentos es el más representativo en los últimos años de acuerdo con los informes de estadísticas macroeconómicas del Banco de Guatemala. Uno de los problemas que atraviesa la industria panificadora en los últimos años, es el aumento de los precios en los insumos y materias primas, lo que tiende a generar un descontrol en el manejo de los presupuestos, que deriva muchas veces en controles ineficientes y poco efectivos de ejecución de los costos y gastos, control ineficiente de liquidez, lo que conlleva a tener el riesgo de incumplimiento del pago de obligaciones contraídas, tanto con proveedores de materiales y servicios.

Se plantean como objetivo general evaluar la administración financiera del presupuesto operativo y financiero determinar y analizar su incidencia en el control y evaluación efectiva y eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio, rentabilidad y el nivel de endeudamiento. Los objetivos específicos para poder alcanzar los resultados esperados, y poder tener un panorama de la situación financiera de la industria panificadora objeto de estudio con respecto a la ejecución del presupuesto de los años 2017, 2018 y 2019 y con ello demostrar que la planeación financiera es la base fundamental para apoyar la gestión y la adecuada administración de la liquidez, capital de trabajo, resultados de operación, flujo de efectivo, entre otros.

El presente trabajo de investigación está conformado por cuatro capítulos, el primero aborda los antecedentes que exponen el marco referencial teórico y empírico de investigación de trabajos que fueron realizados por diferentes instituciones públicas o privadas, universidades y centros de investigación relacionada con el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en empresas del sector de la industria panificadora. El segundo capítulo contiene las teorías que respaldan la investigación y los principales enfoques relacionados con el sector de industrias panificadoras, y con el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero.

El tercer capítulo expone la metodología de la investigación, la cual se realizó con base en un estudio no experimental, debido que se observaron y analizaron las cifras relacionadas a los presupuestos financieros y operativos y no se pretende modificar ningún dato. El diseño utilizado fue el transaccional descriptivo, dado que se procedió a indagar sobre las variables y datos que intervienen en el alcance de las cifras presupuestadas y ejecutadas para poder realizar el análisis y comparación necesario. En el desarrollo del capítulo se presenta la definición del problema, la delimitación, el objetivo general y objetivos específicos, las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recopilación de información.

Se desarrolla en el capítulo cuatro el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en una industria panificadora del departamento de Chimaltenango, en donde se presenta inicialmente la información de la muestra de caso tipo, para el período 2017, y en donde los resultados fueron proyectados y ajustados de manera un tanto arbitraria e inapropiada, sin mantener controles de seguimiento adecuados; posteriormente, se desarrolla el presupuesto 2018, aplicando técnicas de administración financiera en todas sus etapas, y para poder evaluar la incidencia de la aplicación de estas técnicas, se presentan los resultados ejecutados de los años 2018 y 2019.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen las nociones y el origen del trabajo realizado, exponen el marco empírico y teórico del estudio, relacionado con “El Análisis de la Administración Financiera del Presupuesto Operativo y Financiero en una Industria Panificadora del Departamento de Chimaltenango”, considerando el orden secuencial y lógico de las teorías y prácticas relacionadas con el desarrollo del tema antes indicado.

1.1 Estudios relacionados a la industria panificadora

Davidson (2006, p. 53) afirma que fue durante “la edad media, donde se oficializa el arte de la panadería en los pueblos europeos, donde era frecuente que, en cada pueblo, un señor tuviese una panadería, que en realidad era un horno público. Las amas de casa llevaban la masa que habían preparado al panadero, quien usaba el horno para cocer el pan. Con el tiempo, los panaderos empezaron a preparar sus propios productos y a especializarse, dejando a un lado su servicio comunitario y convirtiéndolo en un negocio privado, lo que permitió que esta actividad se extendiera rápidamente por Europa y con el tiempo a nivel mundial, con el descubrimiento de América y el comercio entre Asia y las Indias Orientales.

La invención de nuevos procesos de molienda contribuyó al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor, la nueva tecnología desarrollada permitió la utilización del vapor como fuerza motriz. Así fue como entonces, se dio un proceso de migración masiva del campo a la ciudad y con el crecimiento de la población, se necesitaron nuevos métodos de molienda y panificación. (Davidson 2006)

Asimismo, el pan se ha convertido en un producto caracterizado cada vez más por el uso de variedades de trigo con gran capacidad de esponjamiento, en su preparación se emplean cultivos de levaduras cada vez más puros y de sabor más suave, que se enriquecen con cantidades diversas de grasas y azúcares. En el siglo XX se ha logrado llevar el refinado y enriquecimiento hasta grados extremos, actualmente se producen panes en forma industrial en los que poco queda del sabor

o textura de otros tiempos. En las últimas décadas los aficionados al pan han redescubierto el placer de la degustación de panes más rústicos, recién cocidos en hornos tradicionales de leña.

El desarrollo técnico de la panadería de acuerdo con McGee (2007) “ha sido especialmente vertiginoso en el último decenio, cada día se aplica más la técnica en la producción de pan. Las actividades manuales en el ámbito de transporte interno de materias primas, de preparación de la masa y de la carga en el horno se están sustituyendo por procesos de fabricación mecánica, semiautomática y automática, cuánto mayor son las panaderías mayores son los procesos controlados por ordenador.” (p. 5)

Al respecto Sánchez (2014, pp. 1-2) realizó una investigación relacionada a la industria panificadora, en la cual concluye que el pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional. Se suele preparar mediante el horneado de una masa, elaborada fundamentalmente con harina de cereales, sal y agua. La mezcla, en la mayoría de las ocasiones, suele contener levaduras para que fermente la masa y sea más esponjosa y tierna. El cereal más utilizado para la elaboración del pan es la harina de trigo. También se utiliza el centeno, la cebada, el maíz, el arroz. El término panificación fue introducido a la industria guatemalteca a principios del siglo XX por europeos, quienes popularizaron el pan tipo sándwich ya que era conveniente para el consumidor por su tiempo de duración.

En Guatemala la panificación se desarrolla en todos los niveles de la industria, hay que tomar en cuenta que las pequeñas industrias son las más numerosas, debido a que en cada sector del país está localizada una panadería, sin embargo, su participación en el mercado no es significativa.

La industria panificadora ha tenido un auge en los últimos años, debido a la inyección de capital extranjero, las empresas se han visto en la necesidad de crecer y mantenerse en el mercado. Por lo anterior se presenta para una mejor comprensión la siguiente tabla con un resumen de la historia y desarrollo de la industria del pan:

Tabla 1*Historia y Desarrollo de la Industria Panificadora*

Línea de tiempo	Participantes destacados	Principales productos y acontecimientos
Prehistoria	Europa Central	Los cosechadores recogían los cereales silvestres que crecían con abundancia en aquella época. Elaboraron tortas rudimentarias y tamices de harina
Siglo II A.C.	Antiguos Griegos	Descubrieron a su vez el pan, y su ingeniosidad les permitió mejorar rápidamente la técnica y diversificar los productos. Diseñaron el molino de tipo Olinto. Primero productos de repostería
Siglo I D.C.	Los Romanos	Mejoraron la técnica de los griegos refinando los métodos de amasado y llevaron este refinamiento hasta confeccionar panes en forma de lira, de pájaros, de estrellas. Elaboraron panes galos e ibéricos.
Los siglos XVIII y XIX	Europa	caracterizado por avances industriales y científicos. Avances en la producción de levaduras, puesta a punto de artesas mecánicas, importantes perfeccionamientos en cuanto a hornos: la era industrial del pan había llegado para lo mejor y también
Primera y Segunda Guerra Mundial	Europa y América	El pan se racionaba y era de muy mala calidad: un pan gris preparado con una mezcla de harina integral, trigo y harinas de habas, maíz, cebada, patata, arroz
De los años 50 hasta nuestros días	Europa y América	Nuevas tendencias de consumo emergen estos últimos años y los avances realizados por los panaderos en cuanto a panificación permiten ofrecer productos de panificación específicos tales como el pan saludable, el pan biológico, el pan bajo en sal, el pan sin gluten, etc.

Fuente: Adaptado de Maquinaria y Panadería y Pastelería (s.f.)

La evolución y desarrollo de la industria panificadora como se muestra en la tabla 1, tuvo sus inicios desde tiempos muy remotos y a lo largo del paso del tiempo, se tiene una gran variedad de productos, los cuales son consumidos por muchas de las personas en todo el mundo. Con las nuevas tecnologías y la industrialización, los procesos de manufactura del pan hacen que esta industria sea más grande cada día.

El desarrollo económico en Chimaltenango tiene mayor incidencia en la producción agrícola es variada: maíz, frijol, café, caña de azúcar, jengibre, trigo, avena, frutas, verduras, maderas finas y de construcción, plantas medicinales y tintorerías. En este departamento se cría ganado vacuno, caballar, lanar y porcino. Actualmente existen importantes fábricas de hilados de algodón y lana, así como diversas industrias. En su territorio se localizan varias maquilas. También se produce una amplia cantidad de artesanías, tales como tejidos, cestería, cerámica, teja y ladrillo de barro, objetos de fibra vegetal, cerería, productos de cuero, pirotécnica e instrumentos musicales. También se forja hierro para producir balcones, faroles, tocadores, aldabones y lámparas. Además de artesanías de oro, tales como pulseras, cadenas, anillos y otros. (EcuRed, 2018)

De acuerdo con el mismo autor, el departamento de Chimaltenango ha tenido un aumento en la industria del pan en los últimos diez años. Las empresas familiares que se dedican a la producción y venta de pan están aumentando con el pasar de los años.

1.2 Reseña histórica del estudio e importancia de los presupuestos

La evolución del presupuesto se ha desarrollado en varias épocas de conformidad con las necesidades que se han presentado en cada línea de tiempo. En primer lugar, se puede hacer mención que a finales del siglo XVIII en Inglaterra. Posteriormente, después de la primera guerra mundial se crean nuevos sistemas en función del control de gastos y la planeación privada en función de la eficiencia. Finalmente, durante la posguerra de la segunda guerra mundial, en Estados Unidos se implementó el presupuesto por programas y actividades y se crean los primeros departamentos de presupuestos.

Burbano (1997, pp. 1-2) en sus estudios realizados sobre la evolución de los presupuestos afirma que estos son tan antiguos como el hombre mismo y que por consiguiente se ha tenido presente la idea de planificar aunque al inicio se hiciera en forma empírica, como se puede ver la historia nos cuenta que los egipcios estimaban los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto prevenir los períodos de escasez, mientras que por su parte los romanos también lo hacían con los

pueblos que conquistaban para exigirles el tributo correspondiente, sin embargo, el presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra.

Con el transcurrir del tiempo el presupuesto, ha sido incorporado a las operaciones de varios países, en 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge 1821. Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto; debido a un rápido crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar. En 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.

Así mismo, Obregón (1997) investigó sobre el presupuesto y el análisis financiero con el objetivo de demostrar que “los presupuestos tanto en los organismos públicos como privados se plantea el riesgo y la incertidumbre. Para ello se toman como referencia los propósitos y objetivos de las organizaciones en el tiempo, establecen planes de utilidades tanto a lo largo como a corto plazo, entre objetivo y recursos financieros disponibles. Al final del estudio concluye que el sistema presupuestario se plasma en los Estados Financieros Proyectados, para lo cual hay diversas maneras para llegar a ellos: por medio de razones financieras, derivada de políticas previamente definidas. Para un negocio es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo, lo cual permite a la administración optimizar la liquidez, poder evitar y mitigar problemas por falta de ella.” (p. 3)

Toda empresa deberá considerar la planificación como parte fundamental de su funcionamiento: la dirección deberá establecer objetivos, previo un análisis de la situación económica financiera de la misma, y establecer la planificación de sus operaciones, así como los medios que permitan alcanzar dichos objetivos, como

consecuencia se establecen controles y parámetros que faciliten a la administración el proyectar los resultados en forma anticipada, y en relación con ello exista una adecuada toma de decisiones para el futuro.

A su vez, Recinos (2005, pp. 54-55) realizó una investigación con la finalidad de comprobar que el presupuesto es una herramienta de control financiero en una empresa, en la cual preparó un diagnóstico, en el que se establecieron las deficiencias financieras de una empresa para conocer la opinión de la Gerencia por medio de una entrevista para conocer cuáles eran sus estimaciones para el periodo 2003-2004. La opinión de los clientes con respecto a sus perspectivas de ventas fue otra de las bases para la elaboración del presupuesto que se propuso; se elaboró una encuesta para que fuera respondida por ellos. Los resultados aportaron valiosa información para la proyección de los planes financieros. Los resultados y conclusiones de la empresa estudiada dan a conocer que en la actualidad se tiene deficiencias financieras al no ejercer control en sus operaciones, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles de tipo financiero, lo que implica que no tenga dominio sobre su rendimiento, ni se tenga idea de los resultados a obtener debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios.

Por su parte Girón (2011, pp. 4-5) investigó sobre el sistema de presupuesto maestro como herramienta para el control de los recursos financieros en las empresas. La investigación se enfocó en el diseño de un sistema de presupuestos basado en la metodología de un presupuesto maestro para empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble. Este sector está dedicado a la distribución minorista de productos para la elaboración de muebles, dividida en tres grandes áreas como lo son: ferretería especializada en carpintería, tableros derivados de madera y madera sólida. Así también, en brindar servicios de corte de madera y tableros, entre otros servicios. Diagnosticó la situación actual respecto al tema de presupuestos, pasando por el diseño del sistema propiamente dicho, para recopilar la información hasta efectuar un ejercicio con cifras que permita ilustrar la forma en que una empresa del sector debería planificar y controlar los recursos. Los resultados del estudio dan a conocer que las empresas proveedoras de la industria

del mueble en la Ciudad de Guatemala, carecen de una organización definida y ordenada; por el contrario, son de índole familiar y han crecido de manera empírica.

Al hablar de una empresa, el planificar consiste tanto en prever, como establecer objetivos y estrategias, que permitan definir programas y organizar su estructura, de tal manera que se logre la obtención de los objetivos establecidos para el funcionamiento de esta.

Por su parte Salinas (2011, pp. 6-7) estudiante de la Universidad de Cuenca, realizó un estudio relacionado con el sistema de presupuestos para una empresa de calzado, donde a través del método cuantitativo, confirmó que los presupuestos permiten a los empresarios planear con conocimiento sus operaciones, los ingresos y gastos, para la obtención de resultados, también es relevante porque se debe considerar todos los elementos contables, como son activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos los cuales llevan a la evaluación de un análisis financiero efectivo y eficiente.

El presupuesto es una herramienta que permite determinar anticipadamente no solo las necesidades de las organizaciones durante un periodo contable sino, las utilidades que va a generar y por ende los beneficios tanto para sus empleados, clientes externos y los propietarios del ente, de la misma forma los impuestos respectivos que se van a generar, porque, esté podría definir qué tratamiento es el más adecuado para éstos rubros y poder corregir oportunamente eventualidades, con el fin de lograr el normal y eficiente funcionamiento de toda empresa.

También, Lasso (2013) realizó un trabajo de investigación en virtud de conocer la realidad actual que atraviesan las Panaderías, es decir determinar la eficiencia de la correcta utilización de sus recursos, que, por medio de métodos, técnicas y procedimientos, permitieron conocer y establecer los aspectos que dieron origen a las posibles causas que sirvieron para la formulación de objetivos, y de esta manera poder presentar alternativas para un mejor desenvolvimiento industria. El autor argumenta que la aplicación del Presupuesto Maestro permite conocer el volumen de unidades producidas, su precio de venta, es decir el costo total de la producción que se pretende tener en el periodo presupuestado; todo esto reflejándose en el

Flujo de Caja y Estados Financieros Presupuestados; y por último , al determinar el Punto de Equilibrio para mostrar que la Fábrica de Pan Lojana se mantiene en los estándares establecidos, es decir, alcanzar el nivel de ventas donde los ingresos son iguales a los costos y gastos; siendo esta información base para que los Propietarios de las Panaderías de la ciudad de Loja tomen medidas correctivas a tiempo.

De igual forma Chicaiza (2015, p. 25) realizó un estudio en Ecuador por medio de una investigación debidamente analizada, en la cual logro observar y aplicar de mejor forma la planificación financiera y toma de decisiones Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Emilio María Terán, en el año 2014 con el fin de mejorar la toma de decisiones y así optimizar los recursos, las utilidades que han ido ascendiendo en el gobierno descentralizado de dicha parroquia, la planeación financiera es muy importante ya que de esto depende el éxito de muchas entidades, el cómo se maneja el flujo, sus inversiones y su forma manejar la entidad, la problemática a tratar es determinar si la planeación financiera influye en la toma de decisiones.

Los resultados de la investigación realizada al Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Emilio María Terán, se pudo determinar con respecto a la toma de decisiones los siguientes factores: que no cuentan con procedimientos para la toma de decisiones, no se socializan las decisiones tomadas, no se evalúan las decisiones tomadas, y referente a la planificación financiera encontramos que: no cuentan con una planificación, no realizan evaluaciones presupuestarias.

Por otra parte, Barco (2018, pp. 12-13) investigó el desarrollo del sector de seguridad privada en los últimos años, debido a la importancia que para el gobierno guatemalteco representa, se decretó en 2010 la Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada, y se creó la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada para la supervisión y fiscalización de las empresas y personas autorizadas para prestar servicios de seguridad privada. Lo anterior produjo grandes cambios, y con ello tener una mejor administración. Los resultados de los estudios demostraron que El control eficiente de la ejecución presupuestaria, así como una

evaluación oportuna por medio los procedimientos y reportes establecidos en la planificación, permitió aplicar las medidas correctivas necesarias en la operación, reflejado en el margen de ganancia bruta obtenido en 2016 de 16.7%, y en 2017 de 17.8% acordes a las metas establecidas de 17% y 18% respectivamente, los datos anteriormente citados corresponden a una empresa la cual fue el objeto de estudio.

1.3 La administración financiera y los presupuestos

Por otro lado, en un estudio realizado por Batres (2014) resalta que la importancia para una empresa debe ser “conocer oportunamente acerca de sus flujos de efectivo, para programar sus necesidades a corto y largo plazo, dicha información la proporciona el presupuesto de caja. Y para concluir con la información financiera necesaria para análisis y programación de las operaciones de una empresa durante un período determinado, se presenta la metodología para la elaboración del estado de situación financiera, detallando cada uno de los rubros que lo integran.” (p. 4)

Rodriguez (2008) argumenta que “no importando cual sea la actividad a la que esta se dedique; es de suma importancia para los accionistas o propietarios de una empresa el hecho de que sus estados financieros reflejen una estabilidad económica y financiera, para efectos de obtención de créditos o financiamientos, y otras decisiones de carácter financiero, y proyectar estrategias financieras, que permitan alcanzar la estabilidad deseada.” (p. 1)

Para tener una perspectiva de la situación financiera en una empresa, en la actualidad se utilizan diversas herramientas e indicadores para medir la eficiencia de la administración financiera de los negocios. El análisis vertical y horizontal, permite realizar comparaciones entre años, o bien la información de los estadios financieros presupuestados contra los reales, en el caso del vertical permite ver la participación de una cuenta o concepto en relación con las ventas u otro rubro objeto de análisis.

En relación con las ratios financieras, constituyen una gran herramienta para los financieros, dado que con el simple hecho de ver un %, se pueden tener conclusiones para temas de inversiones, endeudamiento y eficiencia de gestión en

una organización. En el caso de las industrias panificadoras ponen mucha atención en el costo de producción, pues este rubro generalmente es el que mayor sensibilidad tiene en el margen de utilidad.

Por su parte Robles (2012) afirma que “el análisis e interpretación de los estados financieros es básico para las empresas, ya que implica una evaluación de la información financiera; de este modo, se analiza detalladamente cómo se desarrollan estos aspectos, y los resultados se obtienen de manera cuantitativa.”

La importancia del análisis financiero no es solamente la aplicación de una fórmula y obtener un resultado, es interpretar adecuadamente los números y generar soluciones para mejorar o remediar ciertas situaciones que se presenten en la empresa. Por ello, en esta unidad se explicarán los conceptos y los métodos que se pueden utilizar para el análisis de los estados financieros, y su aplicación para interpretarlos de manera adecuada y efectuar la toma de decisiones financieras.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales, que serán utilizados para fundamentar la investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en una industria panificadora.

2.1 Industria manufacturera

La Organización de las Unidas Para el Desarrollo Industrial (2014, p.1) define como industria manufacturera al elemento esencial de la transformación estructural y el crecimiento económico, el cual ofrece mejores oportunidades que otros sectores para acumular capital, aprovechar economías de escala, adquirir nuevas tecnologías.

En este sentido se puede decir que la industria manufacturera es el resultado de convertir materias primas en un producto elaborado por medio de un proceso industrial. De ese modo se obtienen los bienes terminados, listos para su venta en los distintos mercados.

Por medio de la acción de la manufactura, las empresas tienen la capacidad de transformar distintos inputs de materia prima en aquellos productos u outputs que desean ofrecer al mercado, desempeñando de este modo su actividad económica. La manufactura por tanto es una de las piezas clave del sector secundario.

2.1.1 Proceso de manufactura

Según Giffi (2015) el proceso de manufactura “ya no se trata simplemente de fabricar productos físicos. Los cambios en la demanda de los consumidores, la naturaleza de los productos, la economía de la producción y la economía de la cadena de suministro, han llevado a un cambio fundamental en la forma en la que las empresas hacen negocios.” Los clientes exigen personalización y adaptación, conforme la línea entre el consumidor y el creador sigue desdibujándose.

Por su parte Contreras (2018) argumenta que la palabra manufactura significa “hecho a mano, pero por extensión se aplica al proceso productivo actual, que

involucra técnicas, máquinas y personas. Los sistemas de manufactura son fundamentales en la sociedad para la fabricación de productos o piezas, de manera eficiente y con calidad.”

Los procesos de manufactura son actividades y operaciones relacionadas, ordenadas y consecutivas, a través del uso de máquinas, herramientas o equipos, con el fin de transformar materiales para la obtención de un producto industrial. Del mismo modo, así como existe diversidad de definiciones de proceso, existe diversidad de tipos, clasificaciones o categorías de procesos de manufactura.

2.2 Industria panadera

Cano y Galindo (2016) definen que las “industrias que componen el subsector panadero/repostero poseen gran importancia dentro del sector agroalimentario, por las características nutricionales de sus elaborados y por la tradición en su consumo.” (p. 8)

Dentro del subsector panadero/repostero se pueden establecer diferencias sustanciales por tipo de empresas:

- a) Teniendo en cuenta su dimensión, habría que diferenciar entre las pequeñas empresas de panadería y repostería artesanales, vinculadas en la mayoría de las ocasiones a empresas de carácter familiar, cuya distribución se realiza principalmente en pequeños comercios de ámbito local o provincial, y las empresas industriales, cuyos productos se comercializan a través de las superficies de las empresas de distribución, supermercados, hipermercados, etc.
- b) Teniendo en cuenta el producto elaborado, se diferencian las empresas de panadería tradicional, la repostería, las masas congeladas, las industrias galleteras y las que se dedican a la bollería y repostería industrial (Junta de Castilla y León y Fundetec, s.f., pp. 8-9).

El sector de la panadería cada vez tiene más importancia en la economía de las familias, pues el consumo es cada vez mayor. Hoy en día la distribución del pan

tiene un gran campo, pues se encuentran en todos los supermercados y tiendas de productos básicos.

2.2.1 Consumo de pan en Guatemala

Guatemala es un país mestizo, pero no solo de sangre, sino de costumbres. La mayoría de las personas consumen pan y tortilla, siempre y cuando se pueda, o dispongan de recursos; es decir, si hay trabajo y como consecuencia ingresos. No son exclusivos de una opción u otra, aunque existan por supuesto preferencias. La costumbre urbana de provincia es alternar el consumo.

El pan tiene su hora de salida en las panaderías, y a la gente le gusta comer fresco y todavía caliente el pan dulce (pequeñito como en ninguna parte del mundo, al lado del exceso del mollete que es un volcán nevado), y el pan tostado y el desabrido. A la hora de la refacción sale el pan caliente, y se antoja un cubilete, batido, margarita o royal, o una champurrada para empapar en la taza de café, o las hojas y hojaldras bañadas de azúcar, y una larga lengua acaramelada para los exquisitos, y el pan francés que sabe tan bien con los frijoles, así como adaptaciones golosas como la campechana. (El Periodico, 2019)

2.3 Administración financiera

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero. (Lawrence, Gitman, & Zutter, 2012, p. 8)

Así mismo, Robles (2012, p. 21) afirma que “la administración general tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su

correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.”

Por otro lado, Ponce (2019) argumenta que “las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos. Uno de los objetivos principales de las finanzas, es maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan atender todos los compromisos en la salida de dinero de la empresa”

Las finanzas se refieren únicamente a la función financiera, es decir, al manejo de los recursos monetarios; y la administración financiera, hace referencia al trabajo coordinado para manejar adecuadamente los recursos financieros, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 2

Modelo del Proceso Financiero

Disciplina	Actividad	Prácticas
Finanzas y contabilidad	Proceso de reportes y transacciones financieras.	Resultados financieros: información histórica y perspectivas
Tesorería	Administración de caja y obtención de fondos	Procedimientos históricos y estandarizados
Contribuciones	Planeación y cumplimiento fiscal	Cobros y proceso de información financiera interna
Auditorías internas	Medición y control de riesgos financieros y contables	Supervisión de reglas, prevención
Control administrativo	Administración de información, sociedad de negocios	

Fuente: elaboración propia con base a manuales de funciones de la empresa panificadora

Como se puede observar en la tabla 2, el proceso financiero en una empresa panificadora puede estar departamentalizada por diferentes áreas, con el objetivo de poder evitar la segregación de funciones y poder llevar a cabo un proceso financiero y administrativo más efectivo. Cada sección debe tener claras las actividades y prácticas que se deben de realizar para el buen funcionamiento de la empresa.

2.4 Presupuestos

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de presupuesto nacional. (Ruiz, 2012, pp. 3-4)

Santiago (2018) afirma que “el presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados, y valorados para la reducción y control de costos. Los defensores de los presupuestos llegan a afirmar: que el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente, a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de éste.”

Por su parte, Rogriguez (2014) argumenta que el presupuesto es un “proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado periodo; comprende las tareas de formulación, discusión aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.”

Un presupuesto es la expresión cuantificada del plan de acción y constituye una herramienta adecuada para la coordinación e implantación de este plan o proceso de producción. El control es una fase posterior en la que se supervisa y controla el desarrollo del proceso de producción registrando los cambios con respecto al plan

original y analizando las desviaciones en la sucesión de tareas, para poder tomar las medidas necesarias y lograr el cumplimiento de los objetivos. (López, 2012, p. 5)

Un presupuesto es una planificación de recursos, especialmente de dinero, que permite guiar un curso de acción, tanto para las empresas como para los hogares. El control de presupuesto, por su parte, consiste en comparar las previsiones presupuestarias con los resultados alcanzados para evaluar desviaciones y aplicar ajustes o correctivos.

Un presupuesto bien formulado radica en su papel previsorio para la planificación y el control de gastos, convirtiéndose en una guía sólida en la gestión de los recursos necesarios y la coordinación de las actividades dentro de una entidad.

2.4.1 Objetivos un presupuesto

De acuerdo Rogriguez (2014), los objetivos de un presupuesto se resumen en:

- “Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros.”

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ellos deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Por su parte, Araujo (2012) considera que “Los objetivos del presupuesto se encuentran ligados al cumplimiento del proceso administrativo; es decir comprende la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control” (pp. 15-18).

Por su parte Barco (2018, p. 85) considera que los objetivos de los presupuestos pueden resumirse en: planear, según los objetivos alcanzables de la empresa, las

actividades de las distintas secciones o departamentos; controlar y dirigir la ejecución de las actividades de la empresa con base en los planes establecidos; y evaluar las variaciones entre el presupuesto y los resultados reales de la ejecución para toma de decisiones.

Los objetivos de un presupuesto están encaminados con el proceso administrativo y estos se deben de establecer desde la planeación estratégica, y detallar cada una de las limitaciones y consideraciones necesarias para asegurar que los mismo sean objetivos y alcanzables.

2.4.2 Clasificación de los presupuestos

Distintos autores coinciden en los puntos de vista para clasificar los presupuestos, desde los diferentes enfoques que se le pueden dar, por lo que Caurin (2017) “clasifica los presupuestos de la siguiente manera:

i. Según el tipo de empresa que lo realiza

Presupuestos públicos: son los presupuestos que hacen organizaciones públicas como los gobiernos para las diferentes partidas y áreas.

Presupuestos privados: se hacen en empresas y organizaciones de carácter privado.

ii. Según la técnica de evaluación

Presupuestos estimados: se formulan mediante bases empíricas y casos de estudio, por lo que las cifras presupuestadas deben representar de forma probable los resultados finales.

Presupuesto estándar: están realizados sobre bases científicas, por lo que minimizan al máximo las probabilidades de error de los presupuestos. Teóricamente, las cifras marcadas y los resultados finales deben ser iguales”.

iii. Según el contenido de los presupuestos

“Presupuestos principales: son los presupuestos que informan sobre los puntos más importantes del conjunto de áreas de la empresa u organización. Incluyen los diferentes presupuestos auxiliares.

Presupuestos auxiliares: son los presupuestos que representan una de las áreas que conforman una organización.

iv. Según el periodo que integren los presupuestos

Presupuestos a corto plazo: este tipo de presupuestos se realizan para un tiempo máximo de 1 año.

Presupuestos a largo plazo: establecen presupuestos con una duración de más de 1 año.

v. Según la flexibilidad de los presupuestos

Presupuestos flexibles: en este tipo de presupuestos ya se presuponen algunas variaciones que se pueden producir, por lo que permiten ciertos cambios dentro de unos límites y un margen considerable

Presupuestos fijos o asignados: estos presupuestos son exactos y no dan lugar a ningún tipo de modificación. Esto provoca que sus gestores deban ajustarse al máximo a las cantidades marcadas.” (Caurin, 2017)

Los presupuestos básicamente se pueden adaptar de acuerdo a la naturaleza y las necesidades de cada empresa. Así mismo hay que tener en cuenta que la administración financiera de una organización puede emplear varios tipos de presupuestos a la misma vez, el objetivo es tener la mejor opción y que la misma garantice que se la mejor planeación de resultados.

2.4.3 Presupuesto operativo

Barco (2018, p. 25) hace la aclaración que la planificación y control de utilidades puede adaptarse a cualquier tipo de organización, sean estas lucrativas o no lucrativas, de servicios o manufacturares, pequeñas o grandes, por lo que no se

puede tener un sistema único de planificación y control de utilidades para todas las empresas; este debe desarrollarse específicamente para la organización en particular de que se trate.

Por su parte, Jauregui (2012) afirma que “el presupuesto operacional es una previsión y análisis de los ingresos y gastos estimados durante un periodo de tiempo determinado. Para crear una imagen precisa, estos presupuestos deben tener en cuenta factores como las ventas, la producción, los costes laborales, los costes materiales, los costes productivos o los gastos administrativos, entre otros.”

Por lo anterior, en el presupuesto operativo aplicado a empresas comercial o de servicios, no sería igual al de una empresa fabricante, en la empresa fabricante el presupuesto operativo incluiría por ejemplo, el presupuesto de producción, materias primas, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación; en su lugar para la empresa comercial podría incluir el presupuesto de inventarios y presupuesto de compras, y en lo que refiere a el costo del trabajo de los empleados, este se clasificaría dentro del presupuesto de gastos de operación. Estos presupuestos suelen crearse semanal, mensual o anualmente, con el fin de comparar las actuaciones con las previsiones y vislumbrar posibles errores.

2.4.4 Presupuesto financiero

De acuerdo Santiago (2018), los presupuestos financieros están basados en las operaciones estimadas que repercutirán en la posición financiera de la empresa. Los constituyen básicamente de presupuesto de caja, de inversión de capital, y el balance general presupuestado.

El presupuesto financiero se relaciona con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería, que es el que genera movimiento de gran número de cuentas.

Por su parte, Ramirez (2015) define que “el presupuesto financiero de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que éste integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar controlar todos los elementos todos los elementos que forman la posición financiera (Balance) como lo son el de Capital de

Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como toda la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, e inventarios”.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos que son la liquidez y la rentabilidad.

2.4.5 Presupuesto Maestro

En concordancia con la definición de los autores Díaz y León (2014), “el presupuesto maestro es aquel que establece y cuantifica las metas y los objetivos generales de la empresa y los medios para lograrlos. Es un plan detallado y cuantificado que muestra cómo serán adquiridos y utilizados los recursos de una organización” (p.116).

El presupuesto maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la Empresa.

Dentro del presupuesto maestro se cuantifican los objetivos y las metas que establezca la empresa para el futuro, en la actualidad debido a la incertidumbre que nos rodea, se recomienda que este sea por un año; para ello se debe de realizar un análisis de todos los factores macroeconómico y microeconómicos que afecten a la empresa y debido a lo complejo de la situación económica por la que atraviesa la mayoría de las empresas.

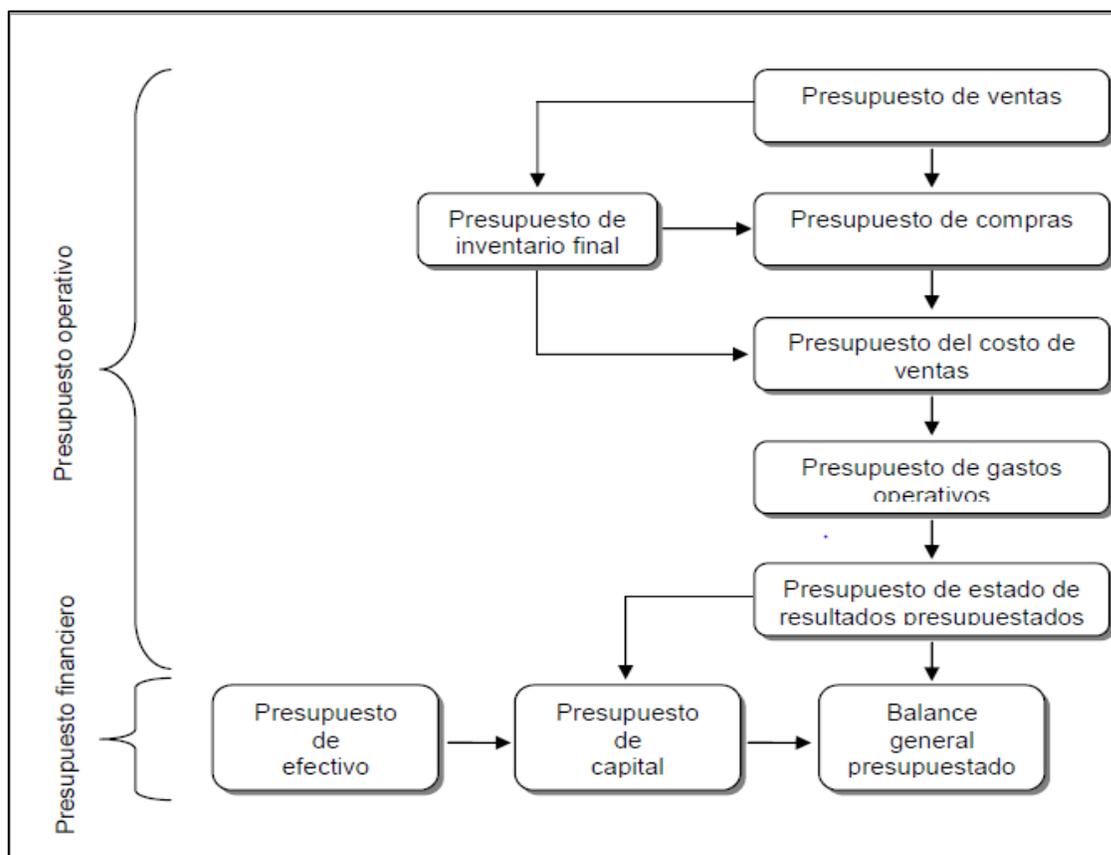
2.4.6 Proceso presupuestario

Rogriguez (2014) define que “el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.”

De conformidad con las aportaciones de los autores expertos en el tema, se presenta la siguiente figura, donde se visualiza los pasos de la formulación de los presupuestos operativo y financiero.

Figura 1

Pasos de un Presupuesto Operativo y Financiero



Fuente: Adaptado de Montenegro (2011).

Como se puede observar en la figura 1, el proceso del presupuesto operativo y financiero, en donde existen actividades que por la naturaleza de las operaciones pueden ser varias, sin embargo, todas las actividades deben de llevar una secuencia lógica y ordenada para garantizar el control y la eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria.

Bajo este contexto, Pérez (2013) expone que el proceso presupuestario se desarrolla en general, de acuerdo con la secuencia que se detalla a continuación:

- a) Comunicación de las directrices y objetivos generales para el ejercicio próximo: Con ello se pretende orientar la elaboración de los presupuestos por áreas, de modo que incorporen, desde su inicio, el diseño de objetivos bosquejados por la dirección.
- b) Distribución del manual de presupuestación: Se deberá preparar y distribuir un documento con la mecánica y criterios a aplicar en la elaboración de los distintos presupuestos, con detalle de los responsables de su elaboración.
- c) Preparación de los presupuestos económicos: En esta fase, se elaborarán, por áreas de responsabilidad, los presupuestos de ventas, producción, compras, inversiones y gastos, incorporando objetivos realistas, que se puedan alcanzar, pero que, simultáneamente, exijan un esfuerzo significativo.
- d) Obtención del presupuesto consolidado: En una fecha determinada, por ejemplo, dos meses antes de que comience el ejercicio a presupuestar, se agregarán todos los presupuestos por áreas, para preparar una propuesta consolidada, depurando las posibles deficiencias e inconsistencias que se identifiquen. Finalmente, se confeccionará el presupuesto financiero de la empresa, basado en las necesidades económicas identificadas en la etapa anterior.
- e) Revisión por la Dirección: La dirección revisará el contenido de la propuesta de presupuesto, con el objeto de contrastar su congruencia, con los objetivos generales formulados en la fase inicial. De este análisis se derivarán, probablemente, correcciones a introducir en los presupuestos por áreas, así

como ajustes en los objetivos iniciales. Transmitidas a los responsables de área respectivos, se iniciará un proceso negociador, tendente a conciliar los objetivos de la dirección con los presupuestados por las áreas.

- f) Aprobación del presupuesto: Se incorporarán las correcciones que procedan, editándose y distribuyéndose el presupuesto definitivo, que regirá el comportamiento de la empresa en el próximo ejercicio.

Por lo anterior, el proceso de realización del presupuesto requiere cumplir una serie de características, para que funcione de una forma adecuada, y además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento, de la consecución de objetivos definidos en la planificación estratégica.

2.4.7 Presupuesto base cero

Santiago (2018) argumenta que en “el presupuesto base cero se deben tener en cuenta los resultados o presupuesto de años anteriores; ya que se debe considerar el pasado para planear el futuro, teniendo la certeza de que cada rubro es importante para su elaboración, permitiendo a la dirección tomar decisiones sobre la asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento.”

Por su parte, Betolaza (2017) afirma que el presupuesto base cero, más que una metodología de presupuestación, “el PBC es una filosofía de justificación de costos y monitoreo continuo que permite obtener transparencia en el gasto y la posibilidad de que las compañías se adapten rápidamente a los cambios del mercado.”

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente se puede concluir que el presupuesto base cero es una técnica presupuestaria mediante la cual una actividad que no justifique su rentabilidad puede ser eliminada en una empresa con independencia del tiempo que lleve efectuándose; lo que supone el establecimiento de una prelación de realización en función del beneficio que aporten las diferentes actividades. La decisión de la asunción de esta técnica ha de ser tomada por el Director General motivado por el calado de esta.

2.4.8 Áreas críticas del presupuesto

Villalobos (2014) menciona que “la necesidad de disponer de un presupuesto para cada proyecto en la medida de su avance por los años, fueron tomados con mayor énfasis, esto se debe a que permite cuantificar los objetivos de forma métrica para la construcción de los proyectos dentro de un periodo de tiempo establecido, permitiendo la Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control.” Los usuarios interesados en la elaboración y ejecución del presupuesto son:

1. El cliente: es el usuario interesado en los importes aplicados en el presupuesto, como el la inversión y los gastos, además del logro de metas mensuales o periódicas según sea la proyección del presupuesto.
2. Los proveedores: estos se interesan en el volumen de los materiales y el avance de la obra; puesto que su suspensión, generaría menores ingresos de ventas.
3. Entidades financieras: preocupados por la ejecución de los proyectos de inversión, que generan rentabilidad y por lo tanto ganancias.
4. La empresa: es el principal interesado en la elaboración, ejecución y control del presupuesto, para cumplir las metas periódicas proyectadas, permitiendo el logro de la utilidad objetiva.

A continuación, se presenta de una forma dinámica la relación entre el marco de la planeación estratégica, así como la relación que se tiene en cada una de las distintas áreas, que deben de tener una sincronización entre si para lograr alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo.

Figura 2*Planeación Estratégica y los Presupuestos*

Fuente: elaboración propia, adaptado de Santiago (2018).

Como bien se puede observar en la figura 2, la planeación estratégica es base fundamental del éxito de toda empresa, debido que, por medio de esta, se deben de aplicar y planificar todas las etapas de trabajo y los medios con los cuales de deben alcanzar los objetivos. Así mismo, se debe determina el proceso secuencial que debe seguir cada una de las secciones que integran el proceso de administrativo y financiero.

2.4.9 Flujos de caja

Según Ramírez (2015) “el presupuesto de caja es una herramienta fundamental para la administración financiera pues entrega un pronóstico acerca del momento y volumen de los probables ingresos y egresos netos de efectivo y nos muestra las posibles necesidades de financiación o los excesos de efectivo que pueden producirse como resultado de las operaciones planeadas con anticipación por la empresa.”

En este caso, los flujos de caja tienen la ventaja de que mientras los estados financieros representan una opinión, el cash flow representa un hecho. Aunque,

para un mismo periodo de tiempo se pueden obtener diversas medidas del beneficio dependiendo, por ejemplo, de los criterios que se sigan con las amortizaciones, las provisiones o los de valoración de existencias, el cash flow no se vería afectado por la aplicación práctica de estos conceptos y su valor sería el mismo en cualquier caso y en cualquier lugar, con independencia de las normativas contables aplicadas.

Los flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición. (International Accounting Standards Board, 2019)

El Presupuesto de caja o de efectivo podemos decir que corresponde a un presupuesto resumen, el cual engloba e incorpora datos ya estimados en los presupuestos anteriormente analizados, es decir, presupuesto de ventas el cual nos indicará cuáles serán los ingresos percibidos, por este concepto; presupuesto de producción, que nos proporcionará datos acerca de las estimaciones para los gastos de fabricación, los costos que originará la fuerza de trabajo y los egresos producto de la compra de materias primas e insumos; presupuesto de inversión que entregará datos correspondientes a compras de nuevos activos y el ingreso probable que originaría la venta de otro activo fijo no necesario para la empresa. Los otros insumos que se necesitarán para la confección del presupuesto de caja se obtendrán, del presupuesto de gastos de administración y venta y otras proyecciones estimadas por la administración.

2.5 Análisis financiero

El análisis y la interpretación de la información financiera es el proceso que busca tener evidencia que apoye la toma de decisiones en las empresas, y mediante el cual el analista financiero puede conocer cómo se ha desarrollado la empresa. El análisis financiero permite evaluar el impacto de la implementación de estrategias, y de manera anticipada, determinar si los resultados serán los esperados. (Morales, 2012, p. 19)

De acuerdo con Ponce (2019) el analisis financiero es “realizar un estudio respecto de la posición de la empresa para poder solicitar (otorgar) créditos o realizar inversiones. Los usuarios de este tipo de análisis son bancos e instituciones financieras. Sin embargo, también la utilizan las mismas empresas para, por ejemplo, otorgarles línea de crédito a sus clientes.”

Por lo anterior el análisis financiero se aplica hacia el interior del negocio para identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas en términos económicos, proyecciones financieras y operacionales. Por esta razón es utilizado no solo por los bancos para el otorgamiento de créditos, sino también por los proveedores de bienes y servicios que buscan conocer el comportamiento de la organización dentro del sector gracias a los resultados del análisis financiero.

2.5.1 Los estados financieros y el análisis horizontal y vertical

Robles (2012) argumenta que el término análisis en un sentido amplio significa: “Distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”. De manera específica, el análisis de los estados financieros se define como el proceso mediante el cual el administrador financiero o los directivos evalúan el desempeño de la empresa por medio de los resultados reflejados numéricamente en cada uno de los documentos contables, y que sirven como base para la toma de decisiones.

Dentro de los estados financieros a evaluar en este trabajo, está el balance general, sus tres grandes secciones son activos, pasivos y capital. (Morales, 2012, p. 23)

Los activos son los recursos que la empresa obtuvo por operaciones pasadas, se dividen en corrientes y no corrientes, los activos corrientes están disponibles en efectivo o bien se van a convertir en efectivo en un plazo máximo de un año, dentro de estos activos corrientes están: el efectivo y equivalentes, que es la moneda de curso legal que la empresa tenga en caja, bancos, ya sea nacional o extranjera, giros bancarios, remesas u otro equivalente; las cuentas por cobrar, que representan derechos exigibles a terceros por haberles realizado una venta o prestado un servicio que se pagará en el futuro; los inventarios, que son los bienes que tiene una empresa para vender o utilizar en el proceso de producción. Mientras que los activos no corrientes son los recursos que se tienen para ser operados o usados en períodos mayores a un año.

El método horizontal es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo con los resultados. (Robles, 2012)

La importancia del análisis horizontal radica en que a través de él podemos comparar las variaciones de las cuentas y obtener información como la siguiente:

- i. Analizar el incremento o disminución de cada una de las cuentas de los Estados Financieros.
- ii. Conocer si estas variaciones han contribuido o no al crecimiento del negocio.
- iii. Sacar conclusiones sobre si el incremento de una cuenta apoya al incremento de otra o más bien lo perjudica.
- iv. Analizar cómo ha evolucionado el negocio durante el transcurso del tiempo y tomar decisiones para mejorar el estado financiero del mismo.

A continuación, se presentan las fórmulas más usadas del análisis horizontal:

$$\text{Variaciones monetarias} = \text{Año 1} - \text{Año 0}$$

Como se puede observar, esta fórmula consiste en la resta del valor de las cuentas de un periodo menos el valor de estas al periodo anterior.

Variaciones porcentuales = (Año 1 – Año 0) / Año 0

En este caso el objetivo es conocer las variaciones de las cuentas en forma de porcentaje; para ello aplicamos la fórmula anterior y a este resultado lo dividimos para el valor de la cuenta al año anterior

El análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado se conoce con el nombre de análisis vertical.

Ponce (2019) afirma que “el análisis vertical se realiza cuando se hace una relación entre las partidas globales de la empresa (Balance general y Estado de Resultados) y su evolución. Es un análisis global de los estados financieros, se ven proporciones de cada cuenta y de acuerdo con ellos se realizan conclusiones.”

Este método se utiliza para analizar el desempeño financiero y la estrategia de una empresa es el análisis vertical. Este método relaciona las cuentas de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado y durante el mismo período contable. Por ejemplo, en el estado de resultados se expresan las distintas cuentas como porcentaje de las ventas.

2.5.2 Uso de razones financieras

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativo, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. (Lawrence, et al., 2012, p. 29)

Las razones financieras donde se combinan únicamente partidas del balance general se denominan estáticas ya que están a una fecha determinada; cuando se

trata de partidas del estado de resultados son llamadas dinámicas ya que corresponden a un periodo determinado; y cuando se combinan las partidas de los dos estados financieros se denominan estático-dinámicas. (Robles, 2012)

Antes de analizar las razones financieras Lawrence, et al. (2012, p. 23) sugieren tomar en consideración las siguientes precauciones para su uso:

- i. Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema. Por lo regular, se requiere un análisis adicional para determinar si existe o no un problema y para aislar las causas de este.
- ii. Por lo general, una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa. Sin embargo, cuando el análisis se centra solo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa, una o dos razones pueden ser suficientes.
- iii. Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año. Si no lo están, los efectos de la estacionalidad pueden generar conclusiones y decisiones erróneas.
- iv. Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos tal vez no reflejen la verdadera condición financiera de la empresa.
- v. Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, sobre todo en relación con el inventario y la depreciación, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones, a pesar de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.
- vi. La inflación podría distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores de reemplazo. Además, los costos de inventario y las amortizaciones de la depreciación difieren de sus valores verdaderos, distorsionando así las utilidades.

El uso de las razones financieras en las empresas es de vital importancia, sin embargo, estas se deben de analizar en conjunto con los estados financieros para tener un panorama amplio y detallado al momento de tomar decisiones importantes. Estos indicadores muestran de forma rápida la postura financiera de las empresas en un determinado periodo, por lo que es importante utilizar dichos indicadores para tener un control de las operaciones de una empresa.

2.5.2.1 Razones de liquidez

El indicador de liquidez sirve para establecer la facilidad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes, al convertir en efectivo sus activos corrientes. (Santiago, 2018)

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

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido). (Lawrence, et al., 2012, p. 56)

Activos líquidos
Pasivos circulantes

Básicamente este indicador relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo.

Para Robles (2012, p. 23) los índices que muestran la solvencia y la liquidez de la empresa son las siguientes:

Razón del circulante: Esta razón indica el número de veces que la empresa puede cumplir con las obligaciones financieras.

$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Razón de prueba del ácido: Esta razón muestra el número de veces que la empresa cuenta con el recurso monetario con mayor grado de disponibilidad con relación a las deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\text{Activos circulante - Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

2.5.2.2 Razones de endeudamiento

La razón de endeudamiento mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores, al dividir los pasivos totales entre los activos totales. Es importante saber manejar el endeudamiento de la empresa, una deuda mal administrada puede generar dificultades financieras que a largo plazo podrían ocasionar la quiebra. (Lawrence, et al., 2012, p. 56)

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Al aplicar la fórmula de endeudamiento, se puede medir el grado de dependencia entre propietarios y acreedores de la empresa. Sirve para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayoritariamente a la empresa.

2.5.2.3 Razones de Rentabilidad

Rentabilidad es la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos de la entidad, en relación con sus ingresos, su capital o patrimonio contables y sus propios activos. (Décaro, 2017, p. 42)

El rendimiento del Capital sirve para medir la rentabilidad del capital de la empresa. Se interpreta como la tasa de rendimiento anual generada por el patrimonio de los accionistas de la entidad. Se determina de la siguiente manera:

Utilidad Neta después de Impuestos / Capital

El rendimiento sobre los activos sirve para determinar la rentabilidad de los activos de la empresa. Se interpreta como la tasa de rendimiento anual generada por el total del activo de la entidad. Se determina de la siguiente manera:

Utilidad Neta después de Impuestos / Activos Totales

El margen neto de utilidades sirve para medir el porcentaje de utilidad de la empresa después de cubrir sus gastos de operación y obligaciones tributarias. Se determina de la siguiente manera:

Utilidad Neta / Ventas del periodo

Estos indicadores tienen gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

2.5.3 Análisis de regresión

Según Martínez (2019) “el análisis de correlación son un grupo de técnicas estadísticas, por ejemplo, el método de mínimos cuadrados, que permiten medir la asociación entre dos variables. El análisis de regresión desarrolla la ecuación matemática que permita calcular el valor de una variable (dependiente) con base en el valor de la otra (independiente), con la finalidad de calcular pronósticos y realizar la correcta toma de decisiones.”

Por su parte, Cortéz, Bielsa, y Cobo (2015) argumentan que un “modelo estadístico expresa una variable respuesta en función de otras variables predictoras. En la correlación las 2 variables en estudio tienen un papel simétrico, pero en el modelo de regresión es asimétrico: la respuesta representa la futura incógnita, y la predictora, la información que estará disponible.”

Los coeficientes de regresión representan el cambio medio en la variable de respuesta para una unidad de cambio en la variable predictora mientras se mantienen constantes los otros predictores presentes en el modelo. Este control estadístico que ofrece la regresión es importante, porque aísla el rol de una variable del resto de las variables incluidas en el modelo.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de cómo se gestionó y realizó la resolución del problema de investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en una Industria Panificadora del departamento de Chimaltenango. Esta metodología comprende la definición del problema, los objetivos, el método de investigación, diseño, técnicas e instrumentos de medición aplicados.

3.1 Definición del problema

El sector manufacturero es de gran importancia en Guatemala, derivado que representa el 17.60% del Producto Interno Bruto -PIB-, en donde el sector de alimentos es el más representativo en los últimos años de acuerdo con los informes de estadísticas macroeconómicas del Banco de Guatemala.

Uno de los problemas que atraviesa la industria panificadora en los últimos años, es el aumento del precios en los insumos y materias primas, lo que tiende a generar un descontrol en el manejo de los presupuestos, que deriva muchas veces en controles ineficientes y poco efectivos de ejecución de los costos y gastos, control inapropiado de la rentabilidad, lo que conlleva a tener el riesgo de incumplimiento del de resultados financieros proyectados, riesgo de pago con los proveedores y con el personal.

Derivado de la problemática identificada en el párrafo anterior, se plantea la necesidad de trabajar en el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en una industria panificadora del departamento de Chimaltenango, definiendo el adecuado control y una evaluación efectiva y eficiente de la ejecución presupuestaria, teniendo un control de la liquidez del negocio, rentabilidad y la reducción del nivel de endeudamiento.

3.1.1 Especificación del problema

La inadecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas y la falta control y corrección en la ejecución presupuestaria en una empresa

panificadora incide en los resultados empresariales de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

3.1.1.1 Temas y subtemas en forma interrogativa

¿Es posible realizar una planeación presupuestaria efectiva y eficiente?

¿Es factible la realización de un presupuesto operativo y financiero en las industrias panificadoras?

¿Tener un buen control y evaluación de la ejecución presupuestaria garantiza el éxito empresarial?

3.1.2 Delimitación del problema

Para definir la delimitación del problema de investigación: la inadecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas y la falta control y corrección en la ejecución presupuestaria en una empresa panificadora incide en los resultados empresariales de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, a continuación, se presenta el enfoque, la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico.

a) Enfoque

El presente trabajo fue realizado desde el punto de vista de la administración financiera.

b) Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa panificadora ubicada en el departamento de Chimaltenango, que abarca más del 70% del mercado de productos de pan y pastelería.

c) Periodo histórico

El período histórico del presente trabajo abarca los años 2017, 2018 y 2019.

d) Ámbito geográfico

La investigación se realizó en el departamento de Chimaltenango.

3.2 Objetivos

Se planteo como objetivo general y objetivos específicos, los cuales se pretende alcanzar y comprobar con la investigación sobre el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en una industria panificadora del departamento de Chimaltenango los siguientes:

3.2.1 Objetivo General

Evaluar la administración financiera del presupuesto operativo y financiero de una industria panificadora del departamento de Chimaltenango, para determinar y analizar su incidencia en el control y evaluación efectiva y eficiente de la ejecución presupuestaria y la repercusión en la liquidez del negocio, rentabilidad y el nivel de endeudamiento.

3.2.2 Objetivos Específicos

3.2.2.1 Realizar la verificación de los procedimientos y reportes establecidos en la planificación presupuestaria.

3.2.2.2 Demostrar que la planeación financiera es la base fundamental para apoyar la gestión y mejorar los indicadores de operación, flujo de efectivo rentabilidad empresarial.

3.2.2.3 Comprobar si una planificación presupuestaria llevada a la práctica incide directamente en mantener un buen nivel de liquidez y endeudamiento.

3.3 Método no experimental

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo

sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). (Hernández et al., 2014)

La investigación se realizó con base en un estudio no experimental, debido que se observaron y analizaron las cifras relacionadas a los presupuestos financieros y operativos y no se pretende modificar ningún dato. El diseño utilizado fue el transaccional descriptivo, dado que se procedió a indagar sobre las variables y datos que intervienen en el alcance de las cifras presupuestadas y reales para poder realizar el análisis y comparación necesario.

3.4 Técnicas de investigación aplicados

Las técnicas que se utilizaron en la recopilación de información sobre el tema de investigación fueron:

3.4.1 Técnicas de investigación documental

Se aplicaron técnicas de investigación documental en consultas bibliográficas en libros de texto, publicaciones electrónicas, tesis de postgrado, páginas de internet y guías publicadas.

3.4.1.1 Fichaje

Consistió en la revisión documental de fuentes secundarias en bases de datos electrónicas, libros, revistas científicas, periódicos y demás medios impresos.

3.4.2 Técnicas de investigación de campo

Se realizó la investigación de campo con la utilización de técnicas como la observación directa, las consultas a las personas encargadas de los puestos importantes en el proceso de la administración financiera de la muestra de caso tipo de las empresas panificadoras, así como las personas encargadas de la preparación de la información contable. Se realizaron cálculos necesarios para la estimación de los datos involucrados en el presupuesto operativo y financiero de las empresas de este ramo de la industria.

Las consultas a los encargados de la preparación de la información contable se realizaron para la comprensión de la naturaleza de los rubros presentados en los estados financieros. Las consultas a los responsables de la administración financiera se realizaron para comprender los principales inconvenientes que se presentan para el control de la ejecución presupuestaria, y para determinar los principales objetivos que buscan con un eficiente manejo del presupuesto.

3.4.2.1 Entrevista

Se utilizó la técnica de la entrevista, por medio de un cuestionario estructurado con preguntas para recabar la información necesaria relacionada con la información financiera, la planeación estratégica y el impacto de esta en el proceso de presupuestación, dicho cuestionario se puede observar en el anexo 1. Posteriormente se levantó la información necesaria para determinar la situación actual de la empresa, así como la forma en que se toman las decisiones para la ejecución y planificación de las utilidades. La entrevista fue dirigida al gerente de administración y finanzas, junta de gerencia y demás personal involucrado en el proceso del presupuesto de la empresa panificadora.

3.4.2.2 Procesamiento, captura y análisis de la información

Se realizó con el uso de los paquetes de Office 365, y consistió en realizar la evaluación financiera del negocio. Después se realizaron tablas, cuadros y gráficas para presentar los resultados finales.

3.5 Instrumentos

En la realización de la investigación se utilizaron diversos instrumentos y documentos, los cuales fueron solicitados al contralor de la unidad objeto de estudio.

A continuación, se detallan:

- Estados financieros
- Estados financieros presupuestados
- Flujos de efectivos
- Políticas y estimaciones contables
- Análisis de razones financieras
- Documentos que respalden las variaciones presupuestarias
- Otros instrumentos necesarios para la investigación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en una industria panificadora en el departamento de Chimaltenango.

4.1 Generalidades

Para el desarrollo del trabajo se utilizó una muestra de caso, por lo que el análisis se realizó en una empresa, cuya planta de producción está ubicada en el departamento de Chimaltenango y fue constituida para operar por tiempo indefinido bajo las leyes de la República de Guatemala, el 16 de agosto de 1989. Su actividad principal es la fabricación, distribución y venta de pan, galletas, pasteles, tortillas y alimentos procesados, opera en toda la República de Guatemala y exporta a compañías relacionadas en Centroamérica y México. Vale la pena mencionar que la empresa objeto de estudio, forma parte de un grupo de empresas dedicadas a la misma operación y que la matriz se encuentra ubicada en México.

Actualmente la unidad objeto de estudio es considerada como grande empresa, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo Número 211-2015 de Ministerio de Economía, debido que supera los 200 trabajadores y ventas anuales superiores a salarios mínimos no agrícolas de 39,017,843.00.

Para el análisis de la información financiera, se consideró la información de los años 2017, 2018 y 2019, y por razones de confidencialidad, no se proporciona el nombre real y se denominará en el desarrollo de este capítulo como “Empresa Panificadora” y las cifras presentadas fueron proyectadas con el propósito de que la empresa no sea identificable.

Se presenta primero el presupuesto para el período 2017 y su respectivo resultado ejecutado donde no se aplicó técnicas adecuadas de presupuestos y control de la ejecución; posteriormente se presenta el presupuesto para el período 2018, aplicando técnicas de administración financiera específicas para presupuestos, los controles necesarios para el debido seguimiento a la ejecución por medio de reportes oportunos, así como el análisis de liquidez empresarial, rentabilidad y

endeudamiento. Para finalizar el capítulo se muestra los resultados ejecutados de 2018, así como los resultados de 2019 aplicando una postura más agresiva de control de costos respecto al año anterior.

4.2 Situación financiera del periodo 2017

La empresa panificadora ha tenido deficiencias en la formulación de los presupuestos de la organización, debido que se presentaron variaciones considerables con los resultados ejecutados. Se identifica que los presupuestos se han trabajado como requisito más que como herramienta de control; los resultados son proyectados y ajustados de manera arbitraria, sin utilizar técnicas presupuestales adecuadas o de profundo análisis; luego de ello, no se mantienen controles para el seguimiento a la ejecución en relación con el presupuesto.

Cabe mencionar que la formulación de los presupuestos se realiza de acuerdo con las políticas globales del Grupo, las cuales rigen a todos los países que tienen operación con la matriz. En este sentido, se tienen disposiciones muy generales para la formulación de los presupuestos, y se tiende a descuidar detalles importantes que se dan en cada país. Dentro de las situaciones que se observaron y que forman parte de la problemática se tienen: el aumento constante de las materias primas, la falta de control de los gastos por viáticos, proyecciones de ventas realizadas de forma ambigua, costos de producción en aumento, entre otros.

4.2.1 Estado de resultados presupuesto para el periodo 2017

A continuación, se presenta el presupuesto del estado de resultados del período 2017, en este caso se presenta de forma resumida, no cuenta con detalle que integre cada uno de los rubros ni procedimiento que explique la determinación de las cifras. Dicha información es producto una estimación un tanto arbitraria de los totales en cada rubro tomando como base el año anterior, lo que dificulta el control de la ejecución, pues no toman en consideración más variables importantes para su elaboración, como el análisis de la sensibilidad y temporalidad en las ventas.

Tabla 3*Estado de Resultados Presupuestado Periodo 2017*

Empresa Panificadora Estado de Resultados Presupuesto Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017		
Descripción	Q.	%
Ingresos de operación	479,943,697	100%
(-) Costos de ventas	268,953,677	56%
(=) Utilidad bruta	210,990,020	44%
(-) Gastos de ventas	136,139,017	28%
(-) Gastos generales y administrativos	33,313,967	7%
(=) Utilidad en operación	41,537,036	9%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	184,574	0%
(=) Utilidad antes de impuesto sobre la renta	41,721,610	9%
(-) Impuestos sobre la renta	10,430,403	2%
(=) Utilidad neta	31,291,208	7%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

De acuerdo con la información obtenida y que se muestra en la tabla 3, el presupuesto del estado de resultados fue elaborado tomando como base el año anterior, y modificando los totales por rubro para obtener el margen de utilidad deseado, cabe mencionar que no se realizaron procedimientos eficientes en las proyecciones de ventas y control de gastos de administración y ventas, los cuales permitan no tener un buen grado de certeza en relación con el alcance de los resultados reales. Derivado de ese procedimiento se llegó al resultado de 9% de ganancia antes de gastos financieros e impuestos, porcentaje requerido por la junta de gerencia y que representa Q41,721,610, y una ganancia después de impuestos requerida de Q31,291,208 equivalente al 7%.

4.2.2 Estado de resultados real para el periodo 2017

Al cierre del periodo 2017 se tienen los resultados operativos detallados en el estado de resultados, en el cual se incluye el análisis vertical, que sirve de base para su posterior análisis entre resultados presupuestados y resultados reales.

Tabla 4*Estado de Resultados Real Periodo 2017*

Estado de Resultados Ejecutado		
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017		
Descripción	Q.	%
Ingresos de operación	453,030,966	100%
(-) Costos de ventas	258,508,874	57%
(=) Utilidad bruta	194,522,092	43%
(-) Gastos de ventas	136,139,016	30%
(-) Gastos generales y administrativos	32,314,548	7%
(=) Utilidad en operación	26,068,528	6%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	203,031	0%
(=) Utilidad antes de impuesto sobre la renta	26,271,560	5%
(-) Impuestos sobre la renta	6,567,890	1%
(=) Utilidad neta	19,703,670	4%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

La empresa panificadora tuvo en el período 2017 un resultado inferior al presupuestado según se observa en la tabla 4, a pesar de haber tenido ganancia después de impuesto; esta fue únicamente de 4%, y de 5% antes de impuestos. Al consultar por los análisis, se constató que únicamente se analizan a nivel de resultados totales, sin hacer algún análisis detallado de las deficiencias presupuestarias, se determinó que hubo falta de seguimiento en los ahorros obtenidos en periodos anteriores, así como falta de planificación en la compra de los principales suministros de materia prima, lo cual aumento el costo en un 1%.

La información obtenida sobre la integración de los costos muestra que estos se integran principalmente de los gastos relativos al personal operativo que presta el servicio: los guardias de seguridad; estos son básicamente los salarios, bonificaciones, horas extras, prestaciones en general. Dicha integración para el período 2017 es la siguiente:

Tabla 5*Integración Costo de Ventas Real Periodo 2017*

Descripción	Q.	%
Inventario de materias primas y empaques	19,438,250	6%
Compras	176,409,973	56%
Disponible de materias primas y empaques	195,848,223	62%
Inventario II de materias primas y empaques	16,852,743	5%
Consumo de materias primas y empaques	178,995,480	57%
Mano de obra directa	19,895,929	6%
Costo primo de producción	198,891,409	63%
Gastos indirectos de producción	59,617,465	19%
Costo de producción del periodo	258,508,874	82%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

De conformidad con el análisis de los costos reflejados en la tabla 5, se tiene que la mano de obra directa representa un dato bajo, el cual al momento de revisar las planillas de sueldos y salarios se detectó que el pago de horas extras tiene una tendencia a la baja, esto se debe a las iniciativas para disminuir tiempos muertos y ritmos de producción en las líneas.

En el caso del rubro más representativo, que es materias primas, el cual representa el 74% del costo de ventas, no se tiene involucramiento directo y constante del personal de finanzas, sin embargo, los inventarios son realizados de forma semanal en los cuales no se tienen desviaciones detectadas ni oportunidades de mejora por parte de los responsables.

A continuación, se presenta el comparativo entre el estado de resultados presupuestado para el período 2017, y el estado de resultados ejecutado del mismo período, con sus respectivos análisis verticales, así como el análisis horizontal para comparar las variaciones más significativas que se dieron y en que rubros se vio más afectado el resultado.

Tabla 6*Comparativo Estado de Resultados Presupuestado y Ejecutado*

Empresa Panificadora

Estado de Resultados Presupuesto vs Ejecutado

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017

Descripción	Presupuestado	%	Ejecutado	%	Diferencia	%
Ingresos de operación	479,943,697	100%	453,030,966	100%	- 26,912,731	-6%
(-) Costos de ventas	268,953,677	56%	258,508,874	57%	- 10,444,803	-4%
(=) Utilidad bruta	210,990,020	44%	194,522,092	43%	- 16,467,928	-8%
(-) Gastos de ventas	136,139,017	28%	136,139,016	30%	- 1	0%
(-) Gastos generales y administrativos	33,313,967	7%	32,314,548	7%	- 999,419	-3%
(=) Utilidad en operación	41,537,036	9%	26,068,528	6%	- 15,468,508	-37%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	184,574	0%	203,031	0%	18,457	10%
(=) Utilidad antes de impuesto	41,721,610	9%	26,271,560	5%	- 15,450,050	-37%
(-) Impuestos sobre la renta	10,430,403	2%	6,567,890	1%	- 3,862,513	-37%
(=) Utilidad neta	31,291,208	7%	19,703,670	4%	- 11,587,538	-37%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Como bien se puede visualizar en la tabla 6, no se alcanzó la venta presupuestada, teniendo un alcance del 94%. En el caso de la utilidad en operación se alcanzó el 6% por un 9% presupuestado, lo cual impacta en un menos 3% de dicha utilidad. Por otro lado, se tiene también un alcance en la utilidad neta real de Q.19,703,670 lo cual quedo por debajo de las ventas presupuestadas en un -Q.11,587,538. En este comparativo, se puede visualizar que la empresa panificadora no está aplicando controles que permitan determinar en qué rubro de la integración de costos o gastos se generaron las desviaciones relevantes, ni los motivos que causaron las mismas, es importante mencionar que las políticas presupuestarias institucionales no se están cumpliendo a cabalidad.

4.2.3 Balance general presupuestado del periodo 2017

A continuación, se presenta el balance general para el periodo 2017 en la tabla 7. En este caso lo que se busca con el control de las cifras en mantener lo más bajo posible las cuentas por cobrar, así como la fluidez en la rotación de los inventarios.

Como puntos relevantes se tiene que el efectivo tiene un 22% del total del activo, así como las cuentas por pagar que representan el 30% de la suma del patrimonio y pasivo.

Tabla 7

Balance General Presupuestado Periodo 2017

Empresa Panificadora Balance general presupuestado Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017		
Activo	Q.	%
Activo corriente:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	40,561,827	22%
Cuentas por cobrar	18,387,719	10%
Aporte al fondo solidarista	2,427,322	1%
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	15,375,667	8%
Inventarios	18,475,282	10%
Otros activos	3,831,913	2%
Total del activo corriente	99,059,728	53%
Activo no corriente:		
Aporte al fondo solidarista	9,189,910	4%
Otros activos	8,508,707	5%
Propiedad, planta y equipo – neto	58,439,459	31%
Activos intangibles	12,446,219	7%
Total activo no corriente	86,584,294	47%
Activo total	185,644,022	100%
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar	55,190,626	30%
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9,776,459	5%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,298,105	1%
Provisiones	2,210,070	1%
Total pasivo corriente	69,475,260	37%
Pasivo no corriente:		
Prestaciones por pagar	18,389,883	10%
Pasivo total	87,865,143	47%
Patrimonio:		
Capital social pagado	53,643,141	29%
Reserva legal	2,132,002	1%
Utilidades acumuladas	42,003,736	23%
Total patrimonio	97,778,879	53%
Pasivo y patrimonio total	185,644,022	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

4.2.4 Balance general ejecutado del periodo 2017

En la siguiente tabla se puede observar el balance general ejecutado para el periodo 2017, en este caso se tiene como las cifras más representativas el efectivo con un 22% y en puntos porcentuales esta con el mismo dato que el presupuestado, sin embargo, en valores absolutos está por debajo de presupuestado por Q.811,237.00.

Tabla 8

Balance General Real Periodo 2017

Empresa Panificadora Balance general ejecutado Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017		
Activo	Q.	%
Activo corriente:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	39,750,590	22%
Cuentas por cobrar	18,571,596	10%
Aporte al fondo solidarista	2,500,142	1%
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	15,221,910	8%
Inventarios	17,551,517	10%
Otros activos	3,601,998	2%
Total del activo corriente	97,197,753	53%
Activo no corriente:		
Aporte al fondo solidarista	9,765,102	4%
Otros activos	7,998,184	5%
Propiedad, planta y equipo – neto	57,855,064	31%
Activos intangibles	12,072,832	7%
Total activo no corriente	85,691,183	47%
Activo total	182,888,936	100%
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar	54,294,438	30%
Cuentas por pagar con partes relacionadas	7,310,804	5%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,229,162	1%
Provisiones	227,637	1%
Total pasivo corriente	64,062,041	37%
Pasivo no corriente:		
Prestaciones por pagar	18,757,681	10%
Pasivo total	82,819,722	47%
Patrimonio:		
Capital social pagado	54,716,004	29%
Reserva legal	2,089,362	1%
Utilidades acumuladas	43,263,848	23%
Total patrimonio	100,069,214	53%
Pasivo y patrimonio total	182,888,936	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Así mismo, se refleja en el balance general en tabla 8, en donde el total de activos corrientes representa el 53% por un 47% del total del activo no corriente. Para el caso de los pasivos corrientes representan el 37% y el pasivo no corriente únicamente un 10%. Otro dato que vale la pena resaltar es el de las utilidades acumuladas lo cual representa el 23% del total de los pasivos y capital.

La poca significatividad del pasivo no corriente se debe a que las inversiones que realiza la empresa panificadora lo hacen utilizando las utilidades y no así el financiamiento. Lo anterior, se debe que la filosofía de la empresa es más social que empresarial, se tiene varios años en los cuales no se reparten utilidades si no que están acumuladas en la cuenta de patrimonio.

4.2.5 Análisis de razones financieras del periodo 2017

De conformidad con los datos de los estados financieros del periodo 2017, se presentan las razones financieras que permiten tener un panorama de la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa panificadora.

4.2.5.1 Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2017

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora actual, es decir del año 2017, se utilizan los siguientes 2 ratios financieros:

$$\text{Razón líquida} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón líquida} = \frac{97,197,753}{64,062,041} = 1.52$$

Al analizar la razón líquida, tomando el activo corriente dividido entre el pasivo corriente, se obtiene un resultado de 1.52, lo que indica que dichos activos cubren 1.52 veces los pasivos circulantes; es importante hacer ver en este caso que el principal rubro está representado por el efectivo y sus equivalentes vs las cuentas por pagar de la compañía. Para este periodo la empresa pudo cubrir sus obligaciones en el corto plazo con los activos realizables en el corto plazo,

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{79,646,235}{64,062,041} = 1.24$$

Al momento de realizar la misma prueba, pero esta vez sin considerar los inventarios, es decir la prueba acida se tiene como resultado un 1.24, lo cual muestra que los activos corrientes sin los inventarios cubren 1.24 veces a los pasivos corrientes. En otras palabras, es la capacidad de la empresa panificadora para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, las cuentas por cobrar, sin tocar los inventarios.

4.2.5.2 Análisis de razones financieras de endeudamiento del periodo 2017

Para conocer el nivel de endeudamiento de la empresa panificadora del año 2017, se analizan la siguiente ratio financiero:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} =$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{82,819,722}{182,888,936} = 0.45$$

La razón de endeudamiento al dividir los pasivos totales entre los activos totales se obtuvo el cociente de 0.45, lo que representa un índice medio bajo de endeudamiento por lo tanto la empresa panificadora en este punto puede soportar las deudas con sus propios recursos,

4.2.5.3 Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2017

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora actual, es decir del año 2017, se utilizan los siguientes 3 ratios financieros:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}} =$$

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{19,703,670}{54,716,003.82} = 0.36$$

El resultado de 0.36 representa que por cada quetzal invertido por los accionistas se genera 36 centavos de rendimiento, lo cual demuestra que la empresa es rentable en función de su capital invertido.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos totales}} =$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{19,703,670}{182,888,936} = 0.11$$

En rendimiento en función del activo representa es del 0.11 lo cual no es favorable para la empresa. Cabe mencionar que gran parte del activo se conforma por el rubro de Propiedad Planta y equipo, en el cual la inversión que se tiene en estos activos representa el 31% del total de los activos.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas del periodo}} =$$

$$\text{Margen neto} = \frac{19,703,670}{453,030,966} = 4.3\%$$

El margen neto del periodo 2016 es del 4.3%, lo cual demuestra que, por cada 100 quetzales de ventas, se tiene 4 quetzales de ganancias, luego de deducir todo los gastos y costos. En términos porcentuales no es muy gratificante el margen de utilidad y está por debajo del presupuestado por tres puntos porcentuales.

4.3 Preparación del presupuesto para el periodo 2018

Para el presupuesto del año 2018 se implementó como parte de las medidas correctivas y áreas de mejora para un mejor control en los gastos, en donde se definieron e implementaron Categorías y Subcategorías se construyen a partir de un denominado mapeo ZBB, el cual es una relación entre una categoría y subcategoría con una o más cuenta contable, análisis local y centro de costo. Dicho mapeo abarca el estado de resultados desde ventas totales hasta la utilidad. El detalle de las cuentas contables que integran las categorías y subcategorías está fuera del alcance de este documento de control.

Este documento de categorías fue revisado por los dueños de categoría y equipo extendido. Cualquier comentario o sugerencia debe ser informado y autorizado por el Gerente de Administración y Finanzas y la Junta de Gerencia. Así mismo los dueños de categorías son colaboradores que están familiarizados con los gastos y categoría.

Dentro de las categorías que conforman la Línea Base de gasto a analizar bajo la metodología ZBB, con el objetivo de proveer una mejor visibilidad de los gastos de la compañía, se dividen de la siguiente manera:

1. Gastos de Viaje: Se consideran todos los gastos, sin importar el motivo del viaje: reunión puntual, reunión con frecuencia periódica (reunión de ventas), reunión de revisión y seguimiento de desempeño, visita a planta, capacitación, evento interno, actividad institucional (junta internacional de dirección), etc.
2. Personal: La categoría personal incluye los gastos relativos a beneficios, prestaciones, etc. para los colaboradores de la empresa, como son beneficios adicionales a los exigidos por ley, uniformes, capacitación, personal eventual, etc.
3. Institucional: Esta Categoría incluye gastos originados por actividades, políticas o acciones que involucran áreas, departamentos o a la organización en su totalidad. Estas actividades pueden originarse desde un lineamiento o política de la empresa panificadora, de la organización o por una decisión local desde un área de negocio como un todo hasta un departamento, jefatura, dirección o área.

4. Instalaciones: La categoría Instalaciones incluye los gastos relativos a los bienes y/o servicios inherentes a las instalaciones, tales como: alquiler de instalaciones, servicios (agua, electricidad, etc.), artículos de oficina, etc.

5. Servicios: La categoría Servicios incluye los gastos relativos a actividades y servicios prestados por alguna organización interfilial o por un tercero, así como sus respectivos insumos. Se excluyen servicios de personal eventual, servicios profesionales, sistemas de información, mantenimiento, logística, transporte, mercadotecnia, comercial y operadores independientes.

6. Servicios Profesionales: La categoría servicios profesionales incluye los gastos relativos a auditoría, consultoría, estudio técnico, estudio jurídico, abogados, notario, etc. por servicio de asesoramiento y trabajos profesionales especializados referentes a dichos conceptos.

7. Sistemas de Información: La categoría Sistemas de Información incluye los gastos relativos a tecnologías de la información, como son sistemas de información, software, hardware, telefonía, etc.

8. Mantenimiento: La categoría mantenimiento incluye los gastos relativos a el conjunto de operaciones, cuidados, servicios, materiales y refacciones necesarios para que los activos (instalaciones, edificios, líneas de producción, equipos, etc.) puedan seguir funcionando adecuadamente.

9. Soporte Logístico: La categoría soporte logístico incluye los gastos relativos a el servicio, material y equipo relativo al movimiento de materia prima, producto, etc. dentro de las plantas, centros de ventas y centro de distribución.

10. Transporte Primario: La categoría transporte primario incluye los gastos relativos a el traslado de producto terminado de las plantas a los centros de distribución.

11. Transporte Secundario: La categoría transporte secundario incluye los gastos relativos a los vehículos destinados para llevar el producto terminado de centros de distribución al punto de venta. Adicionalmente se incluyen los gastos relativos a los vehículos de supervisión y de prestación.

12. Mercadotecnia: La categoría mercadotecnia incluye los gastos relativos a la promoción de los productos de la organización llevado a cabo ya sea en forma interna o por proveedores externos, así como la investigación, desarrollo y mejora los mismos.

13. Comercial: La categoría comercial incluye los gastos relativos a impulsos de venta de productos a los diferentes clientes a través de los canales de distribución: canal tradicional, canal moderno y canales especiales

14. Operadores Independientes: La categoría operadores independientes incluye los gastos relativos a los operadores independientes: vendedores de ruta tercerizados.

Así mismo, el proceso de formulación del presupuesto para el año 2018, se inició desde el mes de agosto del 2017 y se tuvieron como participantes directos al Gerente de administración y finanzas y la junta de gerencia. Así mismo, se documentó dicha planificación y se presentó a la gerencia para su discusión y aprobación. Dentro de las actividades más importantes y representativas del procedimiento de la formulación del presupuesto se mencionan las siguientes actividades:

- a) Elaborar una proyección de ventas basando en la tendencia reciente tomando en cuenta la temporalidad y sensibilidad, con el compromiso de la fuerza de ventas en canalizar sus esfuerzos no solo en lograr el objetivo, sino superarlo. Tomar en cuenta la rentabilidad de los canales de ventas y el top de productos.
- b) Desarrollar una hoja técnica de costo de producción, la cual será la base para determinar los costos directos presupuestados, justificando por escrito cada uno de los rubros del costo. Esta hoja técnica de costos, juntamente con el precio de venta serán profundamente evaluadas de modo que el margen sea realista y superior al obtenido en el año 2017, de este modo se podrá tener un impacto positivo en el resultado del negocio.
- c) Con base en el historial de costos indirectos y gastos administrativos, cada gerente, supervisor de línea y dueño de categoría, desarrollará y justificará cada

uno de los rubros de costos y gastos a presupuestar en su respectiva línea o departamento, esto con el apoyo de la comisión de presupuesto.

- d) Con base en el historial de ingresos y egresos mensual, y el presupuesto de operaciones, se realizará el presupuesto de flujo de efectivo, según se logre un presupuesto de operaciones que genere utilidad suficiente, se establecerá las políticas necesarias de cobros y pagos con las entidades relacionadas y proveedores.
- e) Se establecen reuniones mensuales de seguimiento y evaluación de resultados, para ello el departamento de administración y finanzas reportará a los gerentes encargados dentro de los primeros días hábiles de cada mes, los resultados del mes y acumulado anual, comparado con el presupuesto, de modo que los gerentes encargados presenten el día de la reunión las justificaciones de las desviaciones, así como las propuestas de medidas a tomar para corregir las mismas si hubiese.
- f) Los gerentes encargados comunicarán mensualmente a su personal todas las medidas aprobadas, que no sean confidenciales, sobre los ajustes necesarios para lograr cumplir con el presupuesto.
- g) Los reportes necesarios para el control de la ejecución presupuestaria, inicialmente serán: informe de desempeño, comparativo de estado de resultados, ejecutado y presupuestado, comparativo integral de costos directos y margen bruto de utilidad ejecutado y presupuestado, comparativo integral por departamentos o secciones de costos indirectos y gastos administrativos ejecutados y presupuestados, reportes de ahorro en categorías y subcategorías de ZZB comparativo de flujo de efectivo ejecutado y presupuestado. Todos estos reportes deberán trabajarse de forma mensual.
- h) Se implemente en el sistema comercial, la meta presupuestada de venta en cada canal y ruta, con el objetivo de que cada vendedor esté al tanto de la meta diaria que debería cubrir con la venta real, así como no exceder con la devolución.
- i) Se mantiene un programa de valores, sobre el cual se recalca la austeridad, con el fin de que cuando cada colaborador utilice dinero de la empresa panificadora, el mismo sea utilizado con moderación y sea de acorde a la situación y se

mantenga el pensamiento de que todos somos dueños del negocio y por ende debemos cuidarlo.

Esta planificación presupuestaria para el 2018 fue presentada y aprobada por la junta de gerencia, luego se presentó al departamento de planeación financiera Regional. Así mismo, se realizaron actividades de control interno para poder asegurar la consecución de resultados, tales como reuniones de rendición de cuentas mensuales y en algunas ocasiones semanales.

4.3.1 Presupuesto operativo para el periodo 2018

Para el año 2018 se planteó la realización de un presupuesto operativo que permitió definir de forma adecuada la proyección de ventas, los costos necesarios para cumplir con las expectativas comerciales, los gastos administrativos y financieros, así como el control y evaluación periódica necesaria.

Para presupuestar las ventas se utilizó el método de tendencias, teniendo como base los tres años inmediatos anteriores. Para el resto del presupuesto operativo se utilizó la técnica de presupuestos ZBB, justificando cada uno de los costos y gastos por medio del seguimiento de las categorías y subcategorías.

4.3.1.1 Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas, se observa que la tendencia de las ventas en los últimos tres años se ha mantenido estable, con un leve aumento en el último año, pero en general es estable el volumen de ventas anual y mensualmente, las ventas están consolidadas. A continuación, se muestran las ventas generadas por mes, en los últimos tres años, las cuales están expresadas en millones de quetzales.

Tabla 9*Ventas 2015-2017 Expresadas en Millones de Quetzales***Ventas**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acumulado
Año 2017	36.1 9	36.36	37.48	36.87	36.52	36.48	37.63	37.72	35.85	37.18	36.25	48.50	453.03
Año 2016	38.9 5	34.95	32.79	35.98	37.17	32.15	34.12	32.75	33.57	33.45	37.17	45.27	428.33
Año 2015	30.1 3	33.52	32.13	33.11	34.13	31.22	32.15	31.30	33.27	32.16	35.30	40.24	398.63

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

La tabla 9 refleja que la empresa ha logrado mantener históricamente un equilibrio en los volúmenes de ventas, se tiene un incremento en algunos meses, lo cual es normal por la temporalidad lo cual tiende a aumentar el consumo de los productos relacionado con el pan de rodaja, principalmente las épocas de semana santa y navidad.

Al considerar esta estabilidad en los volúmenes de ventas, se estimó razonable utilizar el método estadístico de regresión para pronosticar la sensibilidad en las ventas del año 2018. Para esto se hace uso de la herramienta de Excel y la función de análisis de datos, en el cual se consideraron los datos mensuales de 2015 a 2017, y a su vez, se enumeraron por mes de 1 a 36 en el rango de X, y las ventas mensuales de ese mismo período en el rango de Y.

Al correr el proceso, este arroja la información estadística de regresión relacionada con la tabla de ventas; dentro de esta información están los coeficientes de intercepción de 31.86 y coeficiente de meses de 0.21, que se utilizaron para formar la línea de tendencia.

Tabla 10*Análisis de Estadística de Regresión de la Venta de 2015-2017*

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.5976
Coeficiente de determinación R ²	0.3571
R ² ajustado	0.3382
Error típico	3.0062
Observaciones	36

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	170.7036	170.7036	18.8891	0.0001
Residuos	34	307.2631	9.0372		
Total	35	477.9667			

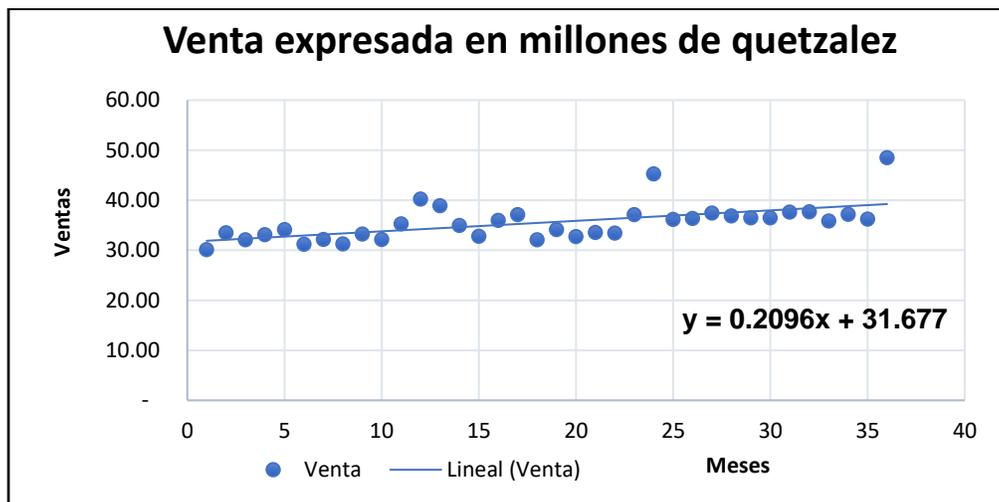
Coeficientes

Intercepción	31.6774
Meses	0.2096

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se observa que en la tabla 10, la estadística de regresión el coeficiente de intercepción con valor de 31.68 que representa la constante o la ordenada al origen, y el coeficiente meses de 0.21 que representa la pendiente. Con estos datos se puede pronosticar los niveles de venta para los períodos mensuales de 2018.

Otra forma de validar esta línea de tendencia, para lo cual se genera una gráfica de dispersión en Excel, con la misma información de la tabla de datos mensuales, utilizada para la estadística de regresión, y en la gráfica se incluye la fórmula de la línea de tendencia como se observa a continuación.

Figura 3*Tendencia de Ventas Mensuales*

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Con este segundo procedimiento, como se observan en la figura 3, se confirma la fórmula de la línea de tendencia $y = mx + b$, que basada en la información histórica queda expresada de la siguiente manera: $y = 0.2096x + 31.677$ millones, de modo que se tiene la fórmula estadística para proceder a pronosticar las ventas para el año 2018, dando como resultado los datos siguientes:

Tabla 11*Pronóstico de Ventas Mensuales Periodo 2018*

Mes	Año	mx	b	Ventas proyectadas
Enero	2018	0.2096	31.6774	39.43
Febrero	2018	0.2096	31.6774	39.64
Marzo	2018	0.2096	31.6774	39.85
Abril	2018	0.2096	31.6774	40.06
Mayo	2018	0.2096	31.6774	40.27
Junio	2018	0.2096	31.6774	40.48
Julio	2018	0.2096	31.6774	40.69
Agosto	2018	0.2096	31.6774	40.90
Septiembre	2018	0.2096	31.6774	41.11
Octubre	2018	0.2096	31.6774	41.32
Noviembre	2018	0.2096	31.6774	41.53
Diciembre	2018	0.2096	31.6774	41.74
Total de venta 2018				487.03

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Como resultado de la proyección reflejados en la tabla 11 se tiene un presupuesto de ventas para el año 2018 de Q.487,033,577 lo cual se espera un incremento del 6.98% en comparación de las ventas del año anterior.

Cabe mencionar que este método de proyección de ventas pasa a un análisis adicional, en el cual se toman en consideración la temporalidad de las ventas y las estrategias comerciales en meses específicos lo cual tiende a generar un incremento en las ventas. Este proceso del presupuesto de ventas es uno de los más críticos, por lo que se pueden incluir los análisis que se crean necesarios para poder tener mejores resultados apegados a obtener resultados razonables y precisos

4.3.1.2 Presupuesto de costo de ventas

Para esta sección del presupuesto, se comienza por determinar y asignar valor a los costos necesarios como la materia prima y en empaque. Así mismo se provee tener ahorros en la mano de obra al tener un control en el tiempo extra generado en los últimos años, pues se tiene un seguimiento con los ritmos de producción y eliminación de los tiempos muertos.

Tabla 12

Integración Costo de Producción Presupuestado Periodo 2018

Descripción	Q.	%
Inventario de materias primas y empaques	20,701,737	8%
Compras	<u>187,700,211</u>	68%
Disponible de materias primas y empaques	208,401,947	76%
Inventario II de materias primas y empaques	<u>17,998,729</u>	7%
Consumo de materias primas y empaques	190,403,218	69%
Mano de obra directa	<u>21,209,060</u>	8%
Costo primo de producción	211,612,279	77%
Gastos indirectos de producción	<u>63,731,070</u>	23%
<u>Costo de producción del periodo</u>	<u>275,343,349</u>	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Como se observar en la integración de la tabla 12, se tiene las materias primas y el empaque representa el 76% del costo de producción, como estrategia para el periodo 2018, se tiene un acuerdo de compra anual lo cual tendrá un ahorro en las

compras de aproximadamente 5%, esto corresponde con los dos mayores proveedores de la empresa panificadora. El costo primo de producción representa el 77% del total del costo, por lo que se considera dentro de los parámetros normales de conformidad con las políticas de la empresa panificadora.

4.3.2 Estado de resultados presupuestado para el periodo 2018

Luego del proceso minucioso de presupuestar detalladamente cada uno de los rubros de ingresos, costos y gastos para el período 2018, se procede a integrarlos en el estado de resultados, como se presenta a continuación:

Tabla 13

Estado de Resultados Presupuestado Periodo 2018

Empresa Panificadora		
Estado de Resultados Presupuesto		
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018		
Descripción	Q.	%
Ingresos de operación	487,033,577	100%
(-) Costos de ventas	275,343,349	57%
(=) Utilidad bruta	211,690,228	43%
(-) Gastos de ventas	134,777,626	28%
(-) Gastos generales y administrativos	32,314,548	7%
(=) Utilidad en operación	44,598,054	9%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	179,037	0%
(=) Utilidad antes de impuesto sobre la renta	44,777,091	9%
(-) Impuestos sobre la renta	11,194,273	2%
(=) Utilidad neta	33,582,818	7%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Con los niveles de ventas de los últimos años indicados en la tabla 13, se espera mantener una utilidad bruta del del 43%, la empresa puede tener una ganancia antes de gastos financieros e impuestos del 9% que equivale a un presupuesto de Q44,598,054, este margen de operación se considera aceptable para los intereses del negocio.

Una vez terminado el presupuesto operativo se entrega a la junta de gerencia, el mismo es discutido y analizado, luego de llegar a común acuerdo se realiza la

aprobación y publicación de este para conocimiento de todas las áreas involucradas en el proceso de ejecución y control.

4.3.3 Presupuesto financiero para el periodo 2018

Se realizó el presupuesto financiero con el objetivo de controlar y determinar periódicamente la liquidez, así como poder dar seguimiento a el nivel de endeudamiento. Para cumplir el objetivo se realizó el presupuesto de efectivo y el presupuesto de balance general.

De las ventas se estima el cobro del 45% dentro el mismo mes de la venta, 20% dentro del mes siguiente, 20% dentro del segundo mes y 15% dentro del tercer mes, respecto al pago de gastos laborales se realizan dentro del mismo mes. Los pagos por compras o servicios recibidos se realizan en promedio con 45 días de crédito y los gastos e ingresos financieros afectan la caja en el mismo mes de su ejecución. Con relación a impuestos, el impuesto al valor agregado es pagado mensualmente dentro del mes siguiente a su generación, el impuesto sobre la renta es pagado con cierres parciales trimestrales, y el impuesto de solidaridad es pagado también trimestralmente. Es importante mencionar que las depreciaciones y amortizaciones deben quedar incluidas en el presupuesto de efectivo por ser transacciones que afecten la caja.

Cabe mencionar que se está negociando con la cartera de clientes para rebajar los días de cobranza, así como con los proveedores para tener por lo menos a todos los proveedores a 60 días de plazo de pago, esto con el objetivo de tener un buen capital de trabajo.

Haciendo uso de los criterios anteriores se trabaja en el presupuesto de efectivo de estimando así los saldos iniciales y finales, para la presentación de una forma más simple a continuación se muestra el presupuesto de flujo de efectivo:

Tabla 14*Flujo de Efectivo Presupuestado Periodo 2018*

Descripción	Q.
Flujo de efectivo de las actividades de operación:	
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	19,182,439
Depreciación de propiedad, planta y equipo	16,462,490
Amortización de activos intangibles	1,195,020
Provisión para indemnizaciones laborales	4,811,496
Reversión de la provisión para cuentas incobrables	- 32,749
Estimación por deterioro de inventarios	269,883
Ganancia neta en venta de propiedad, planta y equipo	- 1,104,603
Subtotal	40,783,976
Cambios en el capital de trabajo:	
Cuentas por cobrar	1,144,152
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	- 6,173,594
Inventarios	958,220
Otros activos	6,101,702
Aportes a fondo solidarista	- 378,692
Cuentas y gastos acumulados por pagar	23,358,317
Cuentas por pagar con partes relacionadas	2,431,470
Gastos acumulados por pagar	- 5,109,200
Pago de indemnizaciones laborales	- 5,284,655
Impuestos y contribuciones por pagar	- 5,337,942
Impuesto sobre la renta pagado	- 4,413,547
Flujos de efectivo provistos por las actividades de operación	48,080,206
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:	
Adiciones de propiedad, planta y equipo	- 26,962,211
Producto de la venta de propiedad, planta y equipo	12,901,332
Flujos de efectivo neto usados en las actividades de inversión	- 14,060,879
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	34,019,327
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	8,164,971
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	42,184,299

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Con la operación presupuestada en 2017 según la información de la tabla 14, sin alterar los promedios actuales de períodos de pagos y cobros, tanto bancario como

a las entidades relacionadas, el presupuesto de efectivo al final del año 2018 es de Q42,184,299, se puede observar que se tiene la posibilidad a la empresa de hacer inversiones financieras a corto plazo. Para propósito de este trabajo no se evalúa el impacto de estas inversiones por exceso de efectivo y únicamente se menciona como opción ante saldos excesivos de efectivo.

4.3.4 Presupuesto de balance general del periodo 2018

Para la realización del presupuesto de balance general se parte de los saldos finales del período anterior, y aplicando los supuestos utilizados en el presupuesto de operaciones y de efectivo, se obtienen los saldos de balance general presupuestado para cada período.

Cabe mencionar que el balance general es estático, por tal motivo el presupuestado no sufre mayor alteración, salvo si se tienen proyectos de inversión previsto a realizarse en el transcurso de año.

Por otra parte, no se tiene previsto realizar inversión en activos fijos de forma representativa, ni dar de baja rubros en propiedad planta y equipo, pues el año anterior se realizó una revisión específica en dichos rubros, dando buenos resultados.

Uno de los puntos más importantes son las políticas de cobro y pago, las cuales se encuentran en constantes negociaciones para mejorar el capital de trabajo. Las inversiones que se tienen previstas en una línea de producción, en las cuales se pretende cambiar algunos activos fijos para poder tener mejores ritmos de producción y evitar desperdicios.

A continuación, se presenta el balance general presupuestado para el periodo 2018 de conformidad con las especificaciones mencionadas anteriormente:

Tabla 15*Balance General Presupuestado Periodo 2018*

Empresa Panificadora Balance general presupuestado Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018		
Activo	Q.	%
Activo corriente:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	42,184,300	22%
Cuentas por cobrar	18,939,350	10
Aporte al fondo solidarista	2,500,142	1%
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	15,836,936	8%
Inventarios	19,029,540	10%
Otros activos	3,946,870	2%
Total del activo corriente	102,437,138	53%
Activo no corriente:		
		0%
Aporte al fondo solidarista	10,405,607	4%
Otros activos	8,763,968	5%
Propiedad, planta y equipo – neto	60,192,643	31%
Activos intangibles	12,819,605	7%
Total activo no corriente	89,181,822	47%
Activo total	191,618,960	100%
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar	56,846,344	30%
Cuentas por pagar con partes relacionadas	10,069,753	5%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,772,666	1%
Provisiones	2,276,372	1%
Total pasivo corriente	71,965,135	38%
Pasivo no corriente:		
		0%
Prestaciones por pagar	18,941,579	10%
Pasivo total	90,906,715	47%
Patrimonio:		
		0%
Capital social pagado	55,252,435	29%
Reserva legal	2,195,962	1%
Utilidades acumuladas	43,263,848	23%
Total patrimonio	100,712,245	53%
Pasivo y patrimonio total	191,618,960	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se presentan los saldos finales del balance general presupuestado en la tabla 15, donde se logra observar que el rubro de efectivo es de Q42,184,300, derivado de

un presupuesto de operaciones que genera utilidades después de impuestos de Q.33,582,818. Otro dato relevante el del Propiedad Planta y Equipo que representa el 31% del total de activo, lo cual se mantiene en las condiciones normales de acuerdo con el análisis de este rubro en los últimos años.

4.3.5 Resultados operativos reales en el periodo 2018

Para la etapa de ejecución se hace la concientización a cada una de las áreas, la correcta ejecución es responsabilidad de todo el personal y los gerentes o jefes de áreas son responsables de velar por el control adecuado de la ejecución de gastos de su respectiva área. Así mismo también se mantiene el seguimiento con los dueños de cada categoría de ZBB para identificar los ahorros y los importes que estén sobre pasando el presupuesto.

Cabe mencionar que al cierre de cada mes se realizan los reportes comparativos establecidos por cada área y consolidados sobre el resultado ejecutado y el presupuestado, estos son de estado de resultados consolidado, integral de costos directos y margen bruto, integral de costos indirectos y gastos administrativos por departamentos o secciones. Se realizan mensualmente las reuniones de seguimiento, evaluando los comparativos y las diferencias, así como los informes de desempeño; en estas reuniones quedan establecidas las medidas correctivas las cuales se ejecutan y en el mes siguiente se vuelven a evaluar.

Por otro lado, se tiene cada mes en las juntas de rendición de cuentas, en donde se verifica a detalle aquellas áreas que están por debajo de los requerimientos presupuestarios para poder corregir las desviaciones de manera integral. Es importante mencionar que estos procedimientos ya estaban establecidos previamente, sin embargo, no se le daba el seguimiento e importancia que le amerita.

De este modo se trabaja los doce meses, con este seguimiento se establecen documentalmente las justificaciones para ajustes al presupuesto, lo cual servirá de apoyo para la realización del presupuesto del siguiente año, y esto sucesivamente, lo cual hará que cada año el presupuesto sea más efectivo en sus cálculos.

4.3.6 Informes de desempeño y ejecución

Como parte de las reuniones mensuales de seguimiento se trabajaron y presentaron los informes de desempeño para cada una de las áreas de responsabilidad, para verificar el grado de eficiencia, donde justificaron las desviaciones principales.

Tabla 16

Ejemplo de Evaluación de Estado de Resultados Comparativo (en Millones)

2017		Ppto		Estado de Resultados Agosto y septiembre 2018	2018		vs 2017		vs Ppto	
Q.	% / Vtas	Q.	% / Vtas		Q.	% / Vtas	Q.	%	Q.	%
59.6	100.0	66.2	100.0	Ventas Netas	63.8	100.0	4.2	7.0	-2.4	-3.7
30.2	50.6	32.1	48.5	Materia Prima	28.0	43.9	-2.2	-7.2	-4.2	-13.0
2.3	3.8	2.4	3.7	Mano de Obra	2.7	4.3	0.4	19.5	0.3	11.5
7.5	12.7	8.0	12.0	Indirecto de Producción	7.2	11.3	-0.4	-4.9	-0.8	-9.8
40.0	67.0	42.5	64.2	Costo de Ventas	37.9	59.4	-2.1	-5.2	-4.7	-11.0
19.6	33.0	23.7	35.8	Utilidad Bruta	25.9	40.6	6.3	31.9	2.2	9.4
2.6	4.3	3.0	4.5	Fábrica Ruta	3.0	4.6	0.4	14.0	0.0	-0.9
11.5	19.3	11.0	16.6	Centro de Ventas Cliente	12.1	18.9	0.6	5.3	1.1	9.8
1.9	3.2	2.4	3.6	Flotilla de Reparto	1.7	2.6	-0.3	-13.2	-0.7	-29.4
16.0	26.8	16.4	24.7	Push	16.7	26.2	0.7	4.5	0.4	2.2
2.1	3.6	2.4	3.7	Pull	2.4	3.7	0.2	10.3	-0.1	-3.3
18.1	30.4	18.8	28.4	Gastos de Venta	19.1	29.9	0.9	5.2	0.3	1.5
3.5	5.9	4.5	6.8	Gastos de Administración	5.0	7.8	1.5	40.9	0.5	10.7
0.0	0.0	0.0	0.0	Otros Gastos Generales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
21.7	36.3	23.3	35.2	Total Gastos Generales	24.1	37.7	2.4	11.0	0.8	3.3
-2.0	-3.4	0.4	0.6	UTILIDAD DE GESTIÓN	1.9	2.9	3.9	<-100	1.5	>100
-1.4	-2.3	-1.4	-2.1	Otros Ingresos y (Gastos) Netos	-0.6	-1.0	0.7	-52.3	0.7	-53.5
-3.4	-5.7	-1.0	-1.5	UTILIDAD DE OPERACIÓN	1.2	1.9	4.6	<-100	2.2	<-100
-1.4	-2.3	-1.4	-2.1	Otros Ingresos y (Gastos) Netos	-0.6	-1.0	0.7	-52.3	0.7	-53.5
-3	-5.7	-1	-1.5	UTILIDAD DE OPERACIÓN	1.2	1.9	4.6	<-100	2.2	<-100
4.4	7.4	4.4	6.7	Devoluciones	3.7	5.9	-0.7	-15.7	-0.7	-15.7
0.4	0.7	0.8	1.3	Recuperaciones	0.4	0.7	0.0	-0.3	-0.4	-49.1
1.2	2.0	1.6	2.5	Bonificaciones	1.7	2.6	0.5	40.0	0.1	3.2
15.9	26.7	16.7	25.2	Carga Social	16.6	26.0	0.6	3.9	-0.1	-0.7

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Como parte de este informe de desempeño reflejado en la tabla 16, se presentan las justificaciones de las principales desviaciones en la ejecución respecto al

presupuesto, en este caso se tiene que en la venta se está por debajo del presupuesto, por tal motivo se estará dando seguimiento con el gerente de ventas y junta de gerencia con el fin de alcanzar los niveles óptimos de ventas.

Cabe mencionar que solo se presenta el modelo de un informe de control, sin embargo, se utilizan diversos tipos de informes y reportes, de acuerdo a cada área y a las necesidades que se presenten en momentos específicos.

Para fines de presentación a continuación se muestra el estado de resultados donde se puede analizar los resultados del presente mes vs el presupuesto y comparado con el año anterior. Para este caso se presenta el informe bimestral, que corresponde a los meses de agosto y septiembre del periodo 2018.

La información del siguiente informe esta expresada en millones de quetzales, en la cual se visualiza uno de los informes de control y seguimiento a las cifras ejecutadas vs presupuestas a manera de identificar desviaciones y corregirlas de la manera más eficiente y oportuna.

Estas revisiones y seguimientos se realizan con todas las áreas, tanto administrativas como operativas, por medio de reuniones mensuales donde se establecieron planes de acción para las correcciones necesarias, responsables de su ejecución, y períodos de cumplimiento, todo esto dejado por escrito en las minutas de seguimiento.

4.3.1.2 Ventas ejecutadas

La fuerza de ventas trabajó con intensidad para tratar de mantener el volumen de venta solicitado, y se llevaron a cabo reuniones mensuales de seguimiento donde se evaluaban los resultados. Cabe mencionar que los vendedores cuentan con Hand Held donde se tiene la meta presupuestada de cada día y por ruta, con lo cual se espera el compromiso de todos los colaboradores con el logro de los resultados. El resultado de las ventas ejecutadas y su comparación con el presupuesto es el siguiente:

Tabla 17*Comparativo de Ventas Ejecutadas y Presupuestas del 2018*

Mes	Presupuesto	Venta Real	Diferencia	%
Enero	39,433,240	40,983,875	1,550,636	4%
Febrero	39,642,856	39,778,467	135,611	0%
Marzo	39,852,473	40,270,676	418,203	1%
Abril	40,062,090	42,301,788	2,239,699	5%
Mayo	40,271,706	37,815,259	- 2,456,447	-6%
Junio	40,481,323	38,469,422	- 2,011,901	-5%
Julio	40,690,940	38,220,108	- 2,470,832	-6%
Agosto	40,900,556	40,685,738	- 214,819	-1%
Septiembre	41,110,173	40,644,272	- 465,901	-1%
Octubre	41,319,790	39,060,848	- 2,258,942	-6%
Noviembre	41,529,406	40,179,929	- 1,349,478	-3%
Diciembre	41,739,023	43,752,859	2,013,836	5%
Total	487,033,577	482,163,241	- 4,870,336	-1%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Derivado de las estrategias comerciales se logró tener buenos resultados, los cuales se muestran en la tabla 17, donde se visualiza que se mantiene el balance en el nivel de ventas y un equilibrio aceptable con el presupuesto, pues la variación de Q4,870,336 de venta por debajo del presupuesto, representa únicamente 1% de variación.

Por lo anterior se puede indicar que un buen seguimiento al proceso de ejecución presupuestaria incide directamente en los resultados obtenidos en relación con lo presupuestado.

4.3.7 Estado de resultados ejecutado periodo 2018

La visualización global de la ejecución de toda la operación se refleja en el estado de resultados, el cual puede presentarse de forma resumida para un entendimiento general, o desglosada por integraciones de rubros para un análisis más profundo. Derivado de que ya se realizaron las evaluaciones para cada uno de los segmentos de forma específica, se presenta como análisis general del resultado de cada mes, el estado de resultados resumido comparando con el presupuesto, tanto de forma mensual como acumulada anual, a continuación, se presenta el estado de resultados anual de 2018:

Tabla 18*Estado de Resultados 2018 Ejecutado y Presupuestado*

Empresa Panificadora
Estado de Resultados Presupuesto vs Ejecutado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

Descripción	Presupuestado	%	Ejecutado	%	Diferencia	%
Ingresos de operación	487,033,577	100%	482,163,241	100%	- 4,870,336	-1%
(-) Costos de ventas	275,343,349	57%	269,836,482	56%	- 5,506,867	-2%
(=) Utilidad bruta	211,690,228	43%	212,326,759	44%	636,531	0%
(-) Gastos de ventas	134,777,626	28%	129,386,521	27%	- 5,391,105	-4%
(-) Gastos generales y administrativos	32,314,548	7%	30,698,821	6%	- 1,615,727	-5%
(=) Utilidad en operación	44,598,054	9%	52,241,418	11%	7,643,364	15%
(+) Otros ingresos (gastos)	179,037	0%	177,246	0%	- 1,790	-1%
(=) Utilidad antes de imp.	44,777,091	9%	52,418,664	11%	7,641,573	15%
(-) Impuestos sobre la renta	11,194,273	2%	13,104,666	3%	1,910,393	15%
(=) Utilidad neta	33,582,818	7%	39,313,998	8%	5,731,180	15%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la tabla 18 se logra observar la eficiente ejecución operativa respecto al presupuesto, donde las variaciones porcentuales fueron mínimas, el costo de ventas tuvo una desviación de -2% en gasto menor en relación con la venta, generando una ganancia bruta de 44%, apenas mayor a los 43% presupuestados. La ganancia antes de gastos financieros e impuesto fue de Q52,241,418 equivalente a 11% de las ventas ejecutadas, generando una desviación de 2% mayor respecto al presupuesto que fue de 9%, y 11% mayor respecto al total en quetzales de Q7,643,364.

4.3.8 Resultados financieros reales en el período 2018

De la misma manera que con los controles operativos, el área de administración y finanzas de la empresa panificadora también se vio involucrada en el proceso de controles presupuestarios periódicos, esto involucra un análisis continuo del cumplimiento de las políticas de períodos de cobro y pago establecidos, y la evaluación de necesidades de modificar las mismas.

4.3.9 Flujo de efectivo ejecutado del periodo 2018

Se presenta a continuación el flujo de efectivo ejecutado por el año 2018 partiendo de una utilidad antes de impuesto de Q19,551,332 y aplicando los ingresos y desembolsos reales derivados de la operación.

Tabla 19

Flujo de Efectivo Ejecutado 2018

Descripción	Q.
Flujo de efectivo de las actividades de operación:	
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	19,551,332.71
Depreciación de propiedad, planta y equipo	16,145,903.85
Amortización de activos intangibles	1,218,002.01
Provisión para indemnizaciones laborales	4,626,438.50
Reversión de la provisión para cuentas incobrables	- 34,639.00
Estimación por deterioro de inventarios	259,503.00
Ganancia neta en venta de propiedad, planta y equipo	- 1,083,361.38
Subtotal	40,683,179.69
Cambios en el capital de trabajo:	
Cuentas por cobrar	1,122,149.43
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	- 5,817,426.02
Inventarios	1,050,356.67
Otros activos	6,219,043.32
Aportes a fondo solidarista	- 400,539.70
Cuentas y gastos acumulados por pagar	22,909,118.91
Cuentas por pagar con partes relacionadas	2,431,470.08
Gastos acumulados por pagar	- 5,010,946.35
Pago de indemnizaciones laborales	- 5,386,283.47
Impuestos y contribuciones por pagar	- 5,235,289.74
Impuesto sobre la renta pagado	- 4,498,423.23
Flujos de efectivo provistos por las actividades de operación	48,066,409.59
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:	
Adiciones de propiedad, planta y equipo	- 28,517,723.30
Producto de la venta de propiedad, planta y equipo	13,645,639.70
Flujos de efectivo neto usados en las actividades de inversión	- 13,790,477.52
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	34,275,932.07
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	8,321,990.57
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	42,597,922.64

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Como se puede observar en la tabla 19, se logró cumplir con la expectativa presupuestada, la que en total finalizó un flujo de Q.42,597,922, los pagos se pudieron hacer sin excepción en las cuotas mensuales presupuestadas sin necesidad de financiamiento adicional, se cumplieron oportunamente con las obligaciones contraídas con proveedores y personal que labora para la compañía. Se puede observar una mejor calidad de la cartera de clientes en relación con el rubro de cuentas por cobrar, lo cual genera un mejor capital de trabajo

4.3.10 Balance general ejecutado del periodo 2018

Los saldos de cada uno de los rubros del balance de situación y sus integraciones se analizan periódicamente para evaluar el cumplimiento o fortalecimiento de las políticas de la compañía relacionadas con dicho balance, estas pueden ser reducción de los períodos promedio de cobro, ampliación de los períodos promedio de pago, inversión o financiamiento.

Las principales cuentas que integran el balance general se encuentran debidamente integradas, debido que mensualmente se realiza una evaluación de dichas cuentas, para gestionar y depurar las partidas de meses anteriores y con ello tener bien identificadas y conciliadas las cuentas del balance.

Otra de las acciones que se pueden reflejar es la gestión de la cartera de clientes, donde se buscaron alternativas de cobro con aquellas cuentas con riesgo de incobrabilidad.

A continuación, se presenta el balance general ejecutado para el período 2018 con sus cifras al 31 de diciembre.

Tabla 20*Balance General Ejecutado 2018*

Empresa Panificadora		
Balance general ejecutado		
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018		
Activo	Q.	%
Activo corriente:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	42,597,923	22%
Cuentas por cobrar	17,643,016	10%
Aporte al fondo solidarista	2,726,511	1%
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	15,917,472	8%
Inventarios	16,849,457	10%
Otros activos	3,493,938	2%
Total del activo corriente	99,228,316	53%
Activo no corriente:		
		0%
Aporte al fondo solidarista	10,249,935	4%
Otros activos	7,198,366	5%
Propiedad, planta y equipo – neto	59,697,963	31%
Activos intangibles	16,469,190	7%
Total activo no corriente	93,615,454	47%
Activo total	192,843,770	100%
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar	58,796,538	30%
Cuentas por pagar con partes relacionadas	7,994,804	5%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,029,152	1%
Provisiones	230,634	1%
Total pasivo corriente	69,051,128	37%
Pasivo no corriente:		
Prestaciones por pagar	19,733,069	10%
Pasivo total	88,784,197	47%
Patrimonio:		
		0%
Capital social pagado	55,716,254	29%
Reserva legal	2,079,352	1%
Utilidades acumuladas	46,263,968	23%
Total patrimonio	104,059,574	53%
Pasivo y patrimonio total	192,843,771	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora

Se logró cumplir con la reducción de las cuentas por cobrar presupuestada según se observa en la tabla 20, donde se observa que el total finalizó en Q17,643,016, los pagos se pudieron hacer sin excepción en las cuotas mensuales presupuestadas sin necesidad de financiamiento adicional, y el fondo en la caja al cierre fue de

Q.42,597,923, cumpliendo oportunamente con las obligaciones contraídas con proveedores y personal que labora para la compañía.

4.3.11 Análisis de razones financieras del periodo 2018

De conformidad con los estados financieros reales del periodo 2018, se calcularon las razones financieras seleccionadas como más importantes para medir la administración financiera de la empresa panificadora, considerando los estados financieros ejecutados sobre una ejecución eficiente tanto operativa como financiera.

4.3.11.1 Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2018

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora del año 2018, se utilizaron los 2 ratios financieros siguientes:

$$\text{Razón líquida} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón líquida} = \frac{99,228,316}{69,051,128} = 1.44$$

La principal razón de liquidez es la razón líquida, también llamada razón circulante o corriente, en la cual se consideró el activo corriente excepto los gastos pagados anticipados ya que no son convertibles en efectivo, y dividirlos entre el pasivo corriente. Se obtuvo la razón circulante de 1.44 lo que indica que dichos activos cubren 1.44 veces los pasivos a corto plazo.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{82,378,859}{69,051,128} = 1.19$$

Al momento de realizar la misma prueba, pero esta vez sin considerar los inventarios, es decir, la prueba acida se tiene como resultado un 1.19, lo cual muestra que los activos corrientes sin los inventarios cubren 1.19 veces a los pasivos corrientes. En otras palabras, es la capacidad de la empresa panificadora para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, las cuentas por cobrar, sin tocar los inventarios.

4.3.11.2 Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2018

Para conocer el nivel de endeudamiento de la empresa panificadora del año 2018, se analizan el siguiente indicador financiero:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} =$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{88,784,197}{192,843,770} = 0.46$$

La razón de endeudamiento al dividir los pasivos totales entre los activos totales se obtuvo el cociente de 0.46, lo que representa un índice medio bajo de endeudamiento por lo tanto la empresa panificadora en este punto puede soportar las deudas con sus propios recursos, en relación con el año anterior no se muestra una variación relevante, pues se tiene un aumento de 0.01.

4.3.11.3 Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2018

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora del año 2019, se utilizan los siguientes 3 ratios financieros:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}} =$$

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{39,313,998}{55,716,253} = 0.71$$

El resultado de 0.71 representa que por cada quetzal invertido por los accionistas se genera 71 centavos de rendimiento, lo cual demuestra que la empresa es rentable en función de su capital invertido. En este año se observa un incremento considerable en este indicador financiero, debido que la utilidad supero las expectativas y por ende los resultados de rentabilidad son superiores al año anterior.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{39,313,998}{192,843,770} = 0.20$$

En rendimiento en función del activo representa es del 0.20, lo cual representa un aumento de este indicador, no tanto por una disminución de los activos, sino más bien porque la utilidad se incrementó en relación con el año anterior, lo cual se debe a una buena operación en la mayoría de los rubros del estado de resultados.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas del periodo}} =$$

$$\text{Margen neto} = \frac{39,313,998}{482,163,241} = 8.2\%$$

El análisis de la ratio anterior demuestra que, por cada 100 quetzales de ventas, se tiene 8 quetzales de ganancias, luego de deducir todo los gastos y costos. Cabe mencionar que en términos financieros no parece tan rentable, sin embargo, se tiene un crecimiento de cuatro puntos porcentuales en relación con el año anterior, lo cual confirma que con un seguimiento eficiente en la gestión del presupuesto se puede alcanzar mejores resultados.

4.4 Resultados financieros del periodo 2019

Para el período 2019 la junta de gerencia y los dueños de categorías del presupuesto se plantea continuar con un plan de control estricto de costos y gastos como en el período anterior, y mejorar aún más los índices financieros respecto al período base de 2017. Se mantienen los controles semanales y mensuales, reuniones de seguimiento, informes de desempeño, aplicando medidas correctivas, los resultados obtenidos en 2019 se presentan a continuación.

4.4.1 Estado de resultados real del periodo 2019

Considerando el costo de ventas como el de más impacto en el porcentaje de utilidad del negocio, se planteó mantener el costo y buscar algunas gestiones que mejores dicho rubro, además de proyectar reducción en el resto de los costos y gastos. Siendo muy estrictos en los controles como lo fue en 2018, la junta de gerencia se propuso como meta una ganancia en operación de 7%, manteniendo el 7% obtenido en 2018, y considerablemente superior al 4% obtenido en 2017. A continuación, se presenta el estado de resultados ejecutado de 2019.

Tabla 21

Estado de Resultados Ejecutado 2019

Empresa Panificadora							
Estado de Resultados Presupuesto vs Ejecutado							
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019							
Descripción	Presupuestado	%	Ejecutado	%	Diferencia	%	
Ingresos de operación	536,175,265	100%	543,022,830	100%	6,847,565	0%	
(-) Costos de ventas	303,125,493	57%	302,879,495	56%	- 245,998	-1%	
(=) Utilidad bruta	233,049,772	43%	240,143,335	44%	7,093,563	1%	
(-) Gastos de ventas	148,255,389	28%	144,912,904	27%	- 3,342,485	-1%	
(-) Gastos generales y administrativos	36,838,585	7%	33,461,714	6%	- 3,376,870	-1%	
(=) Utilidad en operación	47,955,799	9%	61,768,717	11%	13,812,919	2%	
(+) Otros ingresos (gastos) neto	214,844	0%	201,099	0%	- 13,745	0%	
(=) Utilidad antes de impuesto	48,170,643	9%	61,969,816	11%	13,799,173	2%	
(-) Impuestos sobre la renta	12,042,661	2%	15,492,454	3%	3,449,793	1%	
(=) Utilidad neta	36,127,982	7%	46,477,362	9%	10,349,380	2%	

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

La empresa logró mejorar su eficiencia en la ejecución operativa según se muestra en la tabla 21, lo que hace financieramente más rentable la empresa. Se propusieron un 43% de ganancia bruta y lograron obtener un 44%, en los costos y gastos administrativos también se propuso reducciones las cuales se reflejaron en la ganancia antes de gastos financieros e impuestos, lo conlleva a un crecimiento sostenible y mejor al obtenido en los períodos anteriores. Cabe mencionar que detrás de los número del cuadro anterior, hay seguimientos y correcciones principalmente en este estado financiero, en el cual se le ha brindado la importancia en todos los rubros que a través del personal pertinente se ha obtenido tener resultados satisfactorios para todos los integrantes de la organización. Una vez más se logra confirmar que una buena administración financiera en el presupuesto operativo incide en los resultados buenos o malos de una empresa.

4.4.2 Resultados financieros reales en el período 2019

Manteniendo controles presupuestarios periódicos en el área financiera, la administración y junta de gerencia busca que una eficiente ejecución operativa se vea reflejada en una posición financiera sólida y poder cumplir a cabalidad con sus obligaciones. A continuación, se presenta el flujo de efectivo y balance general ejecutado de 2019.

4.4.3 Flujo de efectivo ejecutado en el período 2019

Se presenta a continuación el flujo de efectivo ejecutado por el año 2019 partiendo de una utilidad antes de impuesto de Q46,477,362 y aplicando los ingresos y desembolsos reales derivados de la operación:

Tabla 22*Flujo de Efectivo Ejecutado 2019*

Descripción	Q.
Flujo de efectivo de las actividades de operación:	
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	46,477,362
Depreciación de propiedad, planta y equipo	15,987,115
Amortización de activos intangibles	188,673
Provisión para indemnizaciones laborales	6,047,545
Reversión de la provisión para cuentas incobrables	-24,472
Estimación por deterioro de inventarios	485,264
Ganancia neta en venta de propiedad, planta y equipo	255,794
Subtotal	69,417,281
Cambios en el capital de trabajo:	
Cuentas por cobrar	2,200,293
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	-6,872,298
Inventarios	1,842,731
Otros activos	11,734,044
Aportes a fondo solidarista	500,038
Cuentas y gastos acumulados por pagar	44,919,841
Cuentas por pagar con partes relacionadas	4,675,904
Gastos acumulados por pagar	-9,825,385
Pago de indemnizaciones laborales	-10,162,799
Impuestos y contribuciones por pagar	-10,265,274
Impuesto sobre la renta pagado	-8,487,591
Flujos de efectivo provistos por las actividades de operación	89,676,785
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:	
Adiciones de propiedad, planta y equipo	-51,850,406
Producto de la venta de propiedad, planta y equipo	24,810,254
Flujos de efectivo neto usados en las actividades de inversión	-27,040,152
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	62,636,633
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	17,482,835
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	45,153,798

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la tabla 22 se muestran los puntos más relevantes se tiene la compra de maquinaria para una nueva línea de producción y así como el reemplazo de parte de la maquinaria de una línea de producción y a su vez ingresos por la venta de la maquinaria reemplazada. Cabe mencionar que los demás rubros de ingresos y salidas de efectivo se mantienen sin relevantes en relación con las políticas y datos de los años anteriores, por tal razón se puede afirmar un buen uso del efectivo en términos generales. En cierto punto los flujos periódicos muestran excedentes de efectivo, por lo que en un futuro la empresa puede considerar, de mantener los

controles presupuestarios pertinentes, hacer inversiones que le generen ingresos financieros adicionales.

4.4.4 Balance general ejecutado en el período 2019

A continuación, se presenta el balance general ejecutado para el período 2019 con sus cifras al 31 de diciembre.

Tabla 23

Balance General Ejecutado 2019

Empresa Panificadora Balance general ejecutado Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019		
<u>Activo</u>	Q.	%
Activo corriente:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	45,153,798	22%
Cuentas por cobrar	18,525,167	10%
Aporte al fondo solidarista	2,876,469	1%
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	13,559,772	8%
Inventarios	16,175,478	10%
Otros activos	3,773,453	2%
Total del activo corriente	100,064,138	53%
Activo no corriente:		
		0%
Aporte al fondo solidarista	12,374,902	4%
Otros activos	7,558,284	5%
Propiedad, planta y equipo – neto	63,948,458	31%
Activos intangibles	17,500,239	7%
Total activo no corriente	104,381,883	47%
Activo total	204,446,021	100%
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar	61,148,400	30%
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9,058,113	5%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,150,901	1%
Provisiones	242,166	1%
Total pasivo corriente	72,599,579	37%
Pasivo no corriente:		
Prestaciones por pagar	21,114,383	10%
Pasivo total	93,713,963	47%
Patrimonio:		
		0%
Capital social pagado	60,087,879	29%
Reserva legal	2,141,733	1%
Utilidades acumuladas	48,502,446	23%
Total patrimonio	110,732,058	53%
Pasivo y patrimonio total	204,446,020	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

De conformidad con la tabla 23, en donde se detalla en balance general, se puede visualizar que se mantienen estables la mayoría de los rubros con relación al presupuesto financiero y al año anterior. En el tema del inventario se ha mantenido en el nivel estándar, debido que se tiene un control en el centro de distribución y se tienen reportes constantes en relación con los días de permanencia.

En la siguiente tabla se muestra el movimiento de los inventarios, en relación con los días que permanece el producto en la planta posterior a finalizar el proceso de producción.

Tabla 24

Días de Inventario en Planta de Producción

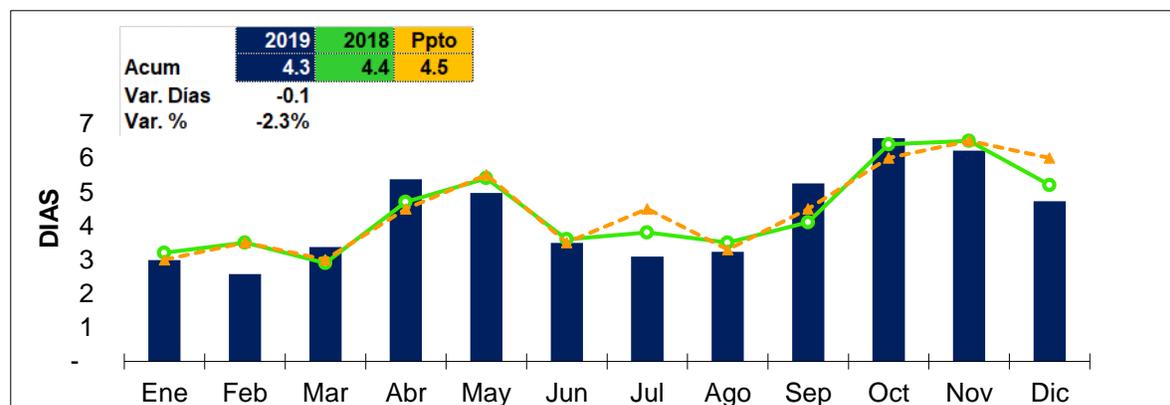
Inventario PT Planta (Días)													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acumulado
Año 2019	3.0	2.6	3.4	5.4	5.0	3.5	3.1	3.2	5.2	6.6	6.2	4.7	4.3
Año 2018	3.2	3.5	2.9	4.7	5.4	3.6	3.8	3.5	4.1	6.4	6.5	5.2	4.4
Ppto 2019	3.0	3.5	3.0	4.5	5.5	3.5	4.5	3.3	4.5	6.0	6.5	6.0	4.5

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se puede observar en la tabla 24, donde en varios meses se mantiene un promedio de cuatro días del producto en la planta de producción, cabe mencionar que se le da prioridad a la salida al producto de corto ciclo, en el cual los ritmos y niveles de producción son muy precisos a manera de evitar y controlar las devoluciones.

Figura 4

Comparativo del Inventario de Producto Terminado en Planta (Días)



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la figura 4 se puede observar que para el año actual se tiene en promedio 4.3 días, lo cual está por debajo a la proporción de días en relación con el año anterior y el presupuesto. Vale la pena resaltar que se ha mejorado el control en la rotación de inventario y en la planificación de la demanda. El pico alto constante se tiene en el mes de octubre, lo cual se debe de mejorar para el siguiente año, analizando la raíz de dicha desviación y poder presentar oportunidades de mejoras que permitan mitigar lo antes mencionado.

4.4.5 Análisis de razones financieras del periodo 2019

De conformidad con los estados financieros reales del periodo 2019, se calcularon las razones financieras seleccionadas como las más importantes para medir la administración financiera de la empresa panificadora, considerando los estados financieros ejecutados y una ejecución operativa eficiente y efectiva.

4.4.6 Análisis de razones financieras de liquidez del periodo 2019

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora del año 2019, se utilizaron los 2 ratios financieros siguientes:

$$\text{Razón líquida} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón líquida} = \frac{100,064,138}{72,599,579} = 1.38$$

Para este año, al calcular este indicador en el cual se consideró el activo corriente excepto los gastos pagados anticipados ya que no son convertibles en efectivo, y dividirlos entre el pasivo corriente. Se obtuvo la razón circulante de 1.16 lo que indica que dichos activos cubren 1.16 veces los pasivos a corto plazo. Se tiene una leve disminución de este indicador, lo cual se debe a un aumento en venta al crédito a una cadena de supermercados lo cual afecta dicho indicador pues se tiene un convenio de 60 de días de crédito, lo cual a simple vista pareciera no tan bueno,

pero al realizar el análisis más profundo se tiene una fidelización de un cliente fuerte y con gran capacidad de pago.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{83,888,659}{72,599,579} = 1.16$$

Al momento de realizar la misma prueba, pero esta vez sin considerar los inventarios, es decir, la prueba acida se tiene como resultado un 1.16, lo cual muestra que los activos corrientes sin los inventarios cubren 1.16 veces a los pasivos corrientes. En otras palabras, es la capacidad de la empresa panificadora para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, las cuentas por cobrar, sin tocar los inventarios, es buena y se mantiene constante en relación con el año anterior.

4.4.6.1 Análisis de razones financieras de endeudamiento del periodo 2019

Para conocer el nivel de endeudamiento de la empresa panificadora del año 2019, se analizan el siguiente indicador financiero:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} =$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{93,713,963}{204,446,021} = 0.46$$

La razón de endeudamiento que se obtuvo al dividir los pasivos totales entre los activos totales dio como resultado el cociente de 0.46, lo que representa un índice medio bajo de endeudamiento por lo tanto la empresa panificadora en este punto

puede soportar las deudas con sus propios recursos, en relación con el año anterior no se muestra una variación en termino porcentuales.

4.4.6.2 Análisis de razones financieras de rendimiento del periodo 2019

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora del año 2019, se utilizan los siguientes 3 ratios financieros:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}} =$$

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{46,477,362}{60,087,879} = 0.77$$

El resultado de 0.77 representa que por cada quetzal invertido por los accionistas se genera 77 centavos de rendimiento, lo cual demuestra que la empresa es rentable en función de su capital invertido. En este año se observa un incremento de 6 puntos porcentuales en este indicador financiero, debido que la utilidad supero las expectativas y por ende los resultados de rentabilidad son superiores al año anterior.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{46,477,362}{204,446,021} = 0.23$$

En rendimiento en función del activo representa 0.23, lo cual representa un aumento de este indicador de 3 puntos porcentuales, no tanto por una disminución de los activos, sino más bien porque la utilidad se incrementó en relación con el año anterior, lo cual se debe a una buena operación en la mayoría de los rubros del estado de resultados y una buena gestión operativa.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas del periodo}} =$$

$$\text{Margen neto} = \frac{46,477,362}{543,022,830} = 8.6\%$$

El análisis de la ratio anterior demuestra que, por cada 100 quetzales de ventas, se tiene 8.6 quetzales de ganancias, luego de deducir todo los gastos y costos. Cabe mencionar que en términos financieros no parece tan rentable, sin embargo, se tiene un crecimiento de cuatro puntos porcentuales en relación con el año anterior, lo cual confirma que con un seguimiento eficiente en la gestión del presupuesto se puede alcanzar mejores resultados. En valores absolutos representa buenos resultados y son superiores a los presupuestados.

4.5 Análisis comparativo de resultados de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero.

Se espera que una administración financiera adecuada del presupuesto en todas sus etapas permita obtener información confiable, cumplimiento de metas de forma más razonable, poder ejecutar acciones correctivas en el tiempo oportuno, logrando una mayor eficiencia en búsqueda de los objetivos y los resultados proyectados.

A continuación, se presentan los análisis comparativos de los resultados reales obtenidos en 2017 se tenía una gestión de los presupuesto un tanto descuidada y ambigua, y los resultados reales obtenidos en 2018 y 2019 cuando se trabajó de forma técnica el presupuesto en todas sus etapas, desde su planificación hasta su control y evaluación, recordando que para presupuestar las ventas se utilizaron las tendencias de ventas de últimos cuatro años y tomando en consideración la temporalidad y as principales estrategias comerciales para aumentar e impulsar los volúmenes de ventas, así también para los costos y gastos se reforzó la técnica de presupuestos base cero, justificando cada uno de los rubros a presupuestar por medio de categorías de ZBB.

4.5.1 Comparativo de resultados operativos reales

Se presenta a continuación el análisis comparativo entre los resultados reales en cada uno de los rubros detallados del estado de resultados, y el análisis general del estado de resultados condensado para cuantificar el beneficio de haber trabajado en 2018 con un proceso planificado, ordenado y eficiente de control presupuestal.

Tabla 25

Comparativo de Ventas Ejecutadas 2017 y 2018

Año	2018 Q.	2017 Q.	Diferencia Q.	%
Enero	38,994,896	36,185,796	2,809,100	8%
Febrero	34,362,765	36,363,847	- 2,001,082	-6%
Marzo	40,375,130	37,482,636	2,892,494	8%
Abril	38,521,598	36,873,671	1,647,926	4%
Mayo	39,786,012	36,521,385	3,264,627	9%
Junio	42,681,324	36,478,273	6,203,051	17%
Julio	40,530,551	37,628,666	2,901,884	8%
Agosto	41,586,997	37,715,220	3,871,777	10%
Septiembre	38,641,430	35,853,686	2,787,744	8%
Octubre	36,431,987	37,175,470	- 743,483	-2%
Noviembre	37,662,847	36,248,019	1,414,828	4%
Diciembre	52,587,705	48,504,297	4,083,408	8%
Acumulado	482,163,241	453,030,966	29,132,275	6%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Las ventas se incrementaron en términos aceptables en relación con el año 2017 y en función del presupuesto como se observa en la tabla 25, el comportamiento es uniforme. Cabe resaltar el incremento notorio en los meses de junio y agosto, en los cuales se tuvieron fuertes estrategias comerciales y todos los centros de ventas. Se debe de poner atención y proceder con las revisiones y correcciones en las ventas que quedaron por debajo de las expectativas que fueron en los meses de febrero y octubre.

Tabla 26*Estado de Resultados Ejecutado 2018 y 2017*

Empresa Panificadora
Estado de Resultados Ejecutado
Comparativo 2018-2017

Descripción	2018 Q.	%	2017 Q.	%	Diferencia Q.	%
Ingresos de operación	482,163,241	100%	453,030,966	100%	29,132,275	6%
(-) Costos de ventas	269,836,482	56%	258,508,874	57%	11,327,607	4%
(=) Utilidad bruta	212,326,759	44%	194,522,092	43%	17,804,668	9%
(-) Gastos de ventas	129,386,521	27%	136,139,016	30%	- 6,752,494	-5%
(-) Gastos generales y administrativos	30,698,821	6%	32,314,548	7%	- 1,615,727	-5%
(=) Utilidad en operación	52,241,418	11%	26,068,528	6%	26,172,889	100%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	177,246	0%	203,031	0%	- 25,785	-13%
(=) Utilidad antes de ISR	52,418,664	11%	26,271,560	5%	26,147,104	100%
(-) Impuestos sobre la renta	13,104,666	3%	6,567,890	1%	6,536,776	100%
(=) Utilidad neta	39,313,998	8%	19,703,670	4%	19,610,328	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se observa que en la tabla 26 el estado de resultados resumido, el nivel de eficiencia del presupuesto en la ejecución de 2018 respecto de la ejecución de 2017, donde un incremento en las ventas, ahorro en el costo de producción y en los gastos de ventas, se logró alcanzar y superar por un punto porcentual al presupuesto la utilidad neta. Cabe resaltar que fue una gestión operativa eficiente pues se duplico en termino porcentuales la utilidad neta en función de las ventas totales. Por lo anterior se comprueba que una buena ejecución en la administración financiera incide en los resultados positivo y negativos en una empresa. La utilidad neta paso de Q.19,703,670 a Q.39,313,998, lo cual muestra un crecimiento cercano al 100%.

Tabla 27*Estado de Resultados Ejecutado 2019 y 2017*

Empresa Panificadora
Estado de Resultados Ejecutado
Comparativo 2019-2017

Descripción	2019 Q.	%	2017 Q.	%	Diferencia	%
Ingresos de operación	543,022,830	100%	453,030,966	100%	89,991,864	20%
(-) Costos de ventas	302,879,495	56%	258,508,874	57%	44,370,620	17%
(=) Utilidad bruta	240,143,335	44%	194,522,092	43%	45,621,244	23%
(-) Gastos de ventas	144,912,904	27%	136,139,016	30%	8,773,888	6%
(-) Gastos generales y adm.	33,461,714	6%	32,314,548	7%	1,147,166	4%
(=) Utilidad en operación	61,768,717	11%	26,068,528	6%	35,700,189	137%
(+) Otros ingresos (gastos), neto	201,099	0%	203,031	0%	- 1,932	-1%
(=) Utilidad antes de ISR	61,969,816	12%	26,271,560	5%	35,698,256	136%
(-) Impuestos sobre la renta	15,492,454	3%	6,567,890	1%	8,924,564	136%
(=) Utilidad neta	46,477,362	9%	19,703,670	4%	26,773,692	136%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

La mejora en la eficiencia operativa se ve reflejada aún más en 2019 según se observa en la tabla 27, donde se logró un porcentaje de ganancia bruta un tanto mejor en el año 2019. Vale la pena resaltar el buen trabajo realizado por el personal de la empresa, pues todos aportan independientemente de los puestos, al apearse a las políticas y valores, lo cual ha generado ahorros significativos y la reducción de los despilfarros y gastos en exceso. Por medio de la detección y corrección de desviación en las categorías de ZBB se tienen buenos resultados al alcanzar 5 puntos porcentuales más que en el año 2017 en la utilidad neta. Sin embargo, puede ser muy poco tener un 9% de utilidad, pero en términos monetarios es satisfactorio para los inversionistas y junta de gerencia.

Así mismo, se confirma la utilidad de los reportes utilizados para el control mensual de la ejecución presupuestaria, los cuales fueron los informes de desempeño, comparativos de estado de resultados ejecutado y presupuestado, comparativos integrales de costos directos y margen bruto de utilidad ejecutado y presupuestado, comparativos integrales por departamentos o líneas de costos indirectos y gastos administrativos ejecutados y presupuestados.

4.5.2 Comparativo de balances de situación financiera reales

El balance de situación o balance general es utilizado para analizar la estructura estática financiera de la compañía. A continuación, se presenta el balance general de los períodos 2018 y 2019, ambos comparados con los resultados del año 2017 para evaluar el impacto final de las medidas tomadas respecto a control y ejecución de presupuestos.

Tabla 28

Balance General Ejecutado 2018 y 2017

Empresa Panificadora Balance general ejecutado Comparativo 2018 y 2017						
Activo	2018 Q.	%	2017 Q.	%	Variación Q.	%
Activo corriente:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	42,597,923	22%	39,750,590	22%	2,847,333	7%
Cuentas por cobrar	17,643,016	10%	18,571,596	10%	- 928,580	-5%
Aporte al fondo solidarista	2,726,511	1%	2,500,142	1%	226,369	9%
Cuentas por cobrar relacionadas	15,917,472	8%	15,221,910	8%	695,562	5%
Inventarios	16,849,457	10%	17,551,517	10%	- 702,061	-4%
Otros activos	3,493,938	2%	3,601,998	2%	- 108,060	-3%
Total del activo corriente	99,228,316	53%	97,197,753	53%	2,030,563	2%
Activo no corriente:						
Aporte al fondo solidarista	10,249,935	4%	9,765,102	4%	484,833	5%
Otros activos	7,198,366	5%	7,998,184	5%	- 799,818	-10%
Propiedad, planta y equipo neto	59,697,963	31%	57,855,064	31%	1,842,899	3%
Activos intangibles	16,469,190	7%	12,072,832	7%	4,396,358	36%
Total activo no corriente	93,615,454	47%	85,691,183	47%	7,924,271	9%
Activo total	192,843,770	100%	182,888,936	100%	9,954,835	5%
Pasivo						
Pasivo corriente:						
Cuentas por pagar	58,796,538	30%	54,294,438	30%	4,502,100	8%
Cuentas por paga relacionadas	7,994,804	5%	7,310,804	5%	684,000	9%
Impuestos y contribuc. por pagar	2,029,152	1%	2,229,162	1%	- 200,010	-9%
Provisiones	230,634	1%	227,637	1%	2,997	1%
Total pasivo corriente	69,051,128	37%	64,062,041	37%	4,989,087	8%
Pasivo no corriente:						
Prestaciones por pagar	19,733,069	10%	18,757,681	10%	975,388	5%
Pasivo total	88,784,197	47%	82,819,722	47%	5,964,475	7%
Patrimonio:						
Capital social pagado	55,716,254	29%	54,716,004	29%	1,000,250	2%
Reserva legal	2,079,352	1%	2,089,362	1%	- 10,010	0%
Utilidades acumuladas	46,263,968	23%	43,263,848	23%	3,000,120	7%
Total, patrimonio	104,059,574	53%	100,069,214	53%	3,990,360	4%
Pasivo y patrimonio total	192,843,771	100%	182,888,936	100%	9,954,835	5%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

De la misma forma que en el flujo de efectivo, se logra observar en la tabla 28 que en el balance general de 2018 el incremento en la disponibilidad de efectivo al final del año, el cual queda por encima del saldo final del año 2017, y también se puede visualizar un incremento en la cuenta de aportes solidaristas por cobrar, lo cual se refleja en una iniciativa de aportaciones por parte de asociación solidarista. En este caso se tiene como beneficio que por cada quetzal que aportan los colaboradores la empresa panificadora aporta un quetzal adicional y con ello se tienen mejores beneficios para los colaboradores que estén asociados.

Por otra parte, se tiene un incremento en el rubro de cuenta por pagar, lo cual obedece a negociaciones que han hecho con proveedores y se han llevado a periodos de días de pago entre 30 y 60 días de crédito. Como este estudio no está reflejado en los cobrabilidad y estrategias de pago, no se profundiza en los controles que se implementaron para tener mejores resultados financieros.

Al revisar el rubro del patrimonio, se puede visualizar un crecimiento del 5%, donde la reserva legal no muestra movimientos relevantes.

Los balances generales de ambos años son bastantes estáticos, lo cual refleja que la empresa panificadora mantiene los movimientos financieros estandarizados, sin mayores desviaciones. Los controles internos son bastantes acertados,

Como puntos relevantes, se hace saber que en este año se realizó una auditoria financiero, donde uno de los puntos que salieron como sugerencias es la poca inversión en propiedad planta y equipo, pues casi el 60% de la maquinaria de la línea de pan está desfasada y no se tienen planes de inversión en compra y reemplazo en el corto plazo.

Tabla 29

Balance General Ejecutado 2019 y 2017

Empresa Panificadora						
Balance general ejecutado						
Comparativo 2019 y 2017						
<u>Activo</u>	2019 Q.	%	2017 Q.	%	Variación Q.	%
Activo corriente:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	45,153,798	22%	39,750,590	22%	5,403,208	14%
Cuentas por cobrar	18,525,167	10%	18,571,596	10%	- 46,429	0%
Aporte al fondo solidarista	2,876,469	1%	2,500,142	1%	376,327	15%
Cuentas por cobrar relacionadas	13,559,772	8%	15,221,910	8%	- 1,662,138	-11%
Inventarios	16,175,478	10%	17,551,517	10%	- 1,376,039	-8%
Otros activos	3,773,453	2%	3,601,998	2%	171,455	5%
Total del activo corriente	100,064,138	53%	97,197,753	53%	2,866,385	3%
Activo no corriente:						
		0%				
Aporte al fondo solidarista	12,374,902	4%	9,765,102	4%	2,609,800	27%
Otros activos	7,558,284	5%	7,998,184	5%	- 439,900	-5%
Propiedad, planta y equipo – neto	63,948,458	31%	57,855,064	31%	6,093,394	11%
Activos intangibles	17,500,239	7%	12,072,832	7%	5,427,407	45%
Total activo no corriente	104,381,883	47%	85,691,183	47%	18,690,700	22%
Activo total	204,446,021	100%	182,888,936	100%	21,557,085	12%
Pasivo						
Pasivo corriente:						
Cuentas por pagar	61,148,400	30%	54,294,438	30%	6,853,962	13%
Cuentas por paga relacionadas	9,058,113	5%	7,310,804	5%	1,747,309	24%
Impuestos y contribuciones por pagar	2,150,901	1%	2,229,162	1%	- 78,261	-4%
Provisiones	242,166	1%	227,637	1%	14,529	6%
Total pasivo corriente	72,599,579	37%	64,062,041	37%	8,537,538	13%
Pasivo no corriente:						
Prestaciones por pagar	21,114,383	10%	18,757,681	10%	2,356,703	13%
Pasivo total	93,713,963	47%	82,819,722	47%	10,894,241	13%
Patrimonio:						
		0%				
Capital social pagado	60,087,879	29%	54,716,004	29%	5,371,875	10%
Reserva legal	2,141,733	1%	2,089,362	1%	52,371	3%
Utilidades acumuladas	48,502,446	23%	43,263,848	23%	5,238,598	12%
Total patrimonio	110,732,058	53%	100,069,214	53%	10,662,844	11%
Pasivo y patrimonio total	204,446,020	100%	182,888,936	100%	21,557,085	12%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

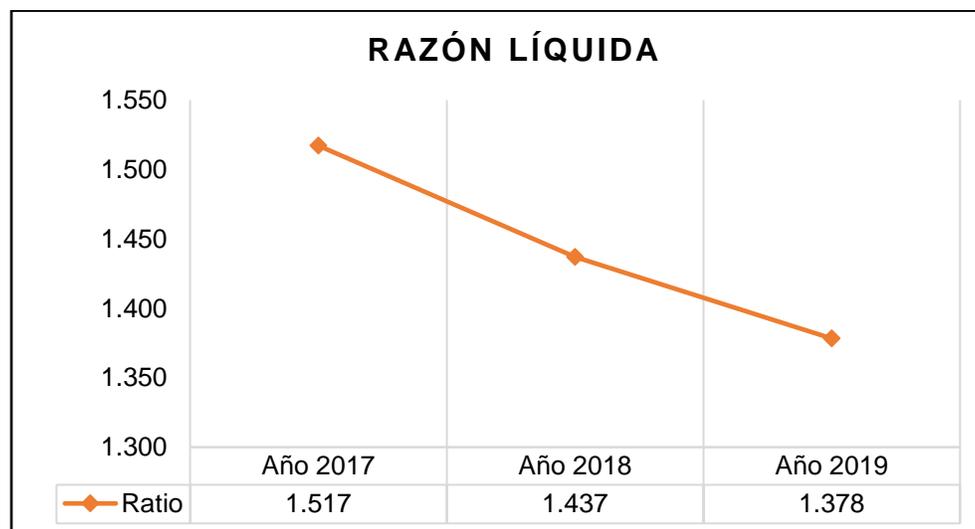
En el balance general de 2019 reflejado en la tabla 29, se observa un incremento importante en la disponibilidad de efectivo y equivalentes. Así mismo se tiene una disminución en el rubro de cuentas por cobrar con partes relacionadas, la cual se ha tenido una mejor estrategia de venta al crédito para los países de Centroamérica. En el rubro de propiedad planta y equipo se observa un aumento por la compra de maquinaria para una nueva línea de producción. En términos generales se tienen mejores resultados financieros al tener mejores controles presupuestarios y de seguimiento con las áreas que corresponden.

4.5.3 Comparativo de razones financieras de liquidez

Anteriormente se desarrollaron las razones para analizar la liquidez y de los estados financieros reales de los años 2017, 2018 y 2019, las cuales a continuación se analizan de forma comparativa para revisar comportamiento de la liquidez.

Figura 5

Razón de Liquidez



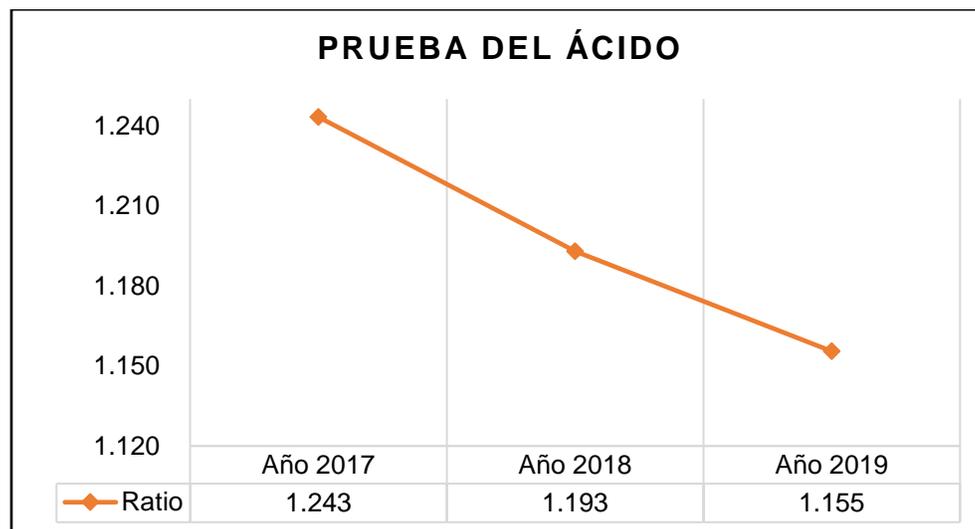
Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se puede observar en la figura 5, que se tiene una disminución en la razón de liquidez lo cual representa que la empresa tenga menos disponibilidad para solventar los activos corrientes, esto conlleva a que los pasivos han tenido un leve aumento en relación con los activos circulantes, se debe de realizar un análisis

profundo y tomar en cuenta esta situación para la formulación del presupuesto del año 2020 y poder corregir esta situación.

Figura 6

Prueba del Ácido

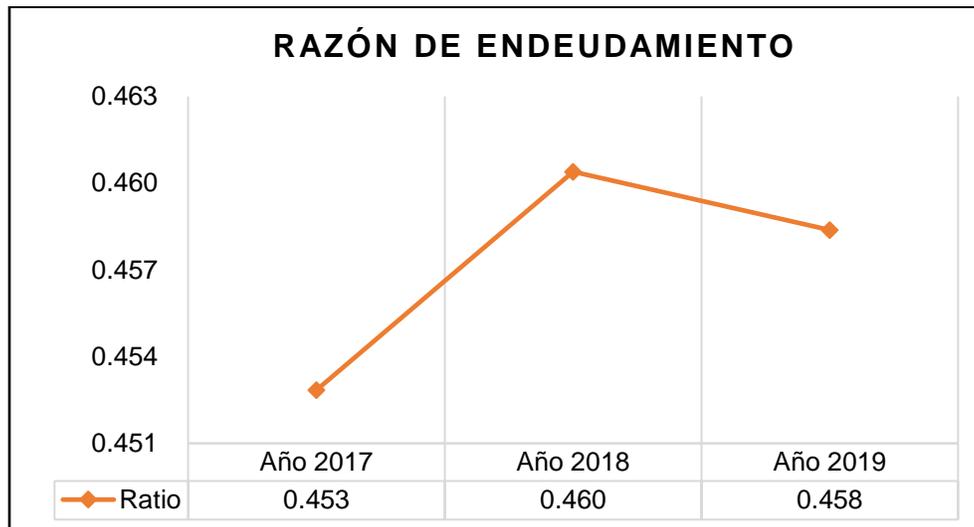


Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la figura 6 se observa la comparación de la prueba del ácido, es decir, sin considerar los inventarios, se observa que si tiene una leve disminución, en otras palabras, la capacidad de la empresa panificadora para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es aceptable, sin embargo, es importante tomar consideraciones y buscar estrategias que permitan mejorar los activos corrientes o bien disminuir los pasivo corrientes a manera de mejorar este indicador financiero.

4.5.4 Comparativo de razones financieras de endeudamiento

Como parte del análisis del endeudamiento de la empresa panificadora en el período 2018 y 2019 como objetivo de la administración financiera, se hizo el análisis de la razón de endeudamiento para tener a la vista mejores posturas y oportunidades de mejora al momento de la formulación del presupuesto 2020.

Figura 7*Razón de Endeudamiento*

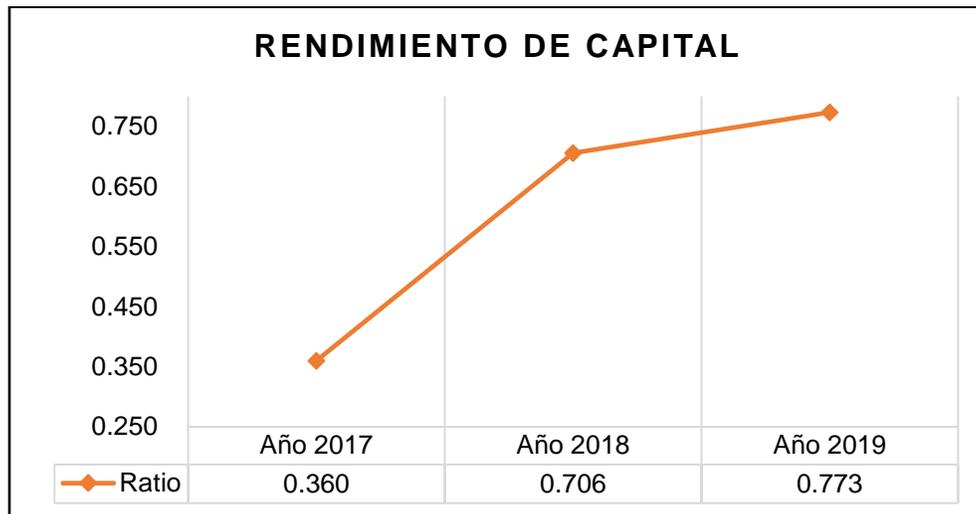
Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

La razón de endeudamiento que se muestra en la figura 7, se obtuvo al dividir los pasivos totales entre los activos totales dio como resultado los cocientes de 0.453, 0.46 y 0.458, lo que representa índices medio bajo de endeudamiento, por lo tanto, la empresa panificadora en este punto puede soportar las deudas con sus propios recursos. Comparando los tres años no se tiene una variación considerable.

Es importante mencionar que existe la corrección en el año 2019, adicional es términos generales, el indicador de endeudamiento se encuentra en los niveles aceptables para los intereses de los interesados, dicho rango está definido entre 0.40 y 0.60.

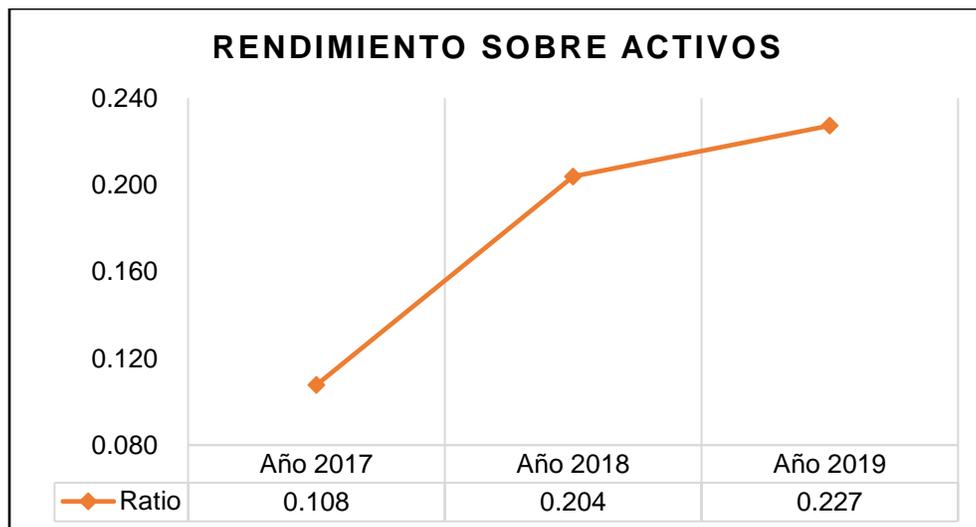
4.5.5 Comparativo de razones financieras de rentabilidad

Para analizar la liquidez de la empresa panificadora de los años 2017, 2018 y 2019, se utilizan los siguientes 3 ratios financieros:

Figura 8*Rendimiento de Capital*

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

Se analiza el indicador en la figura 8, donde en la rentabilidad del capital, se tienen buenos resultados, derivado de los buenos controles correctivo principalmente en el resultado operativo, donde se duplico en termino porcentuales la utilidad neta, por tal razón se debe continuar con los parámetros en la formulación y gestión.

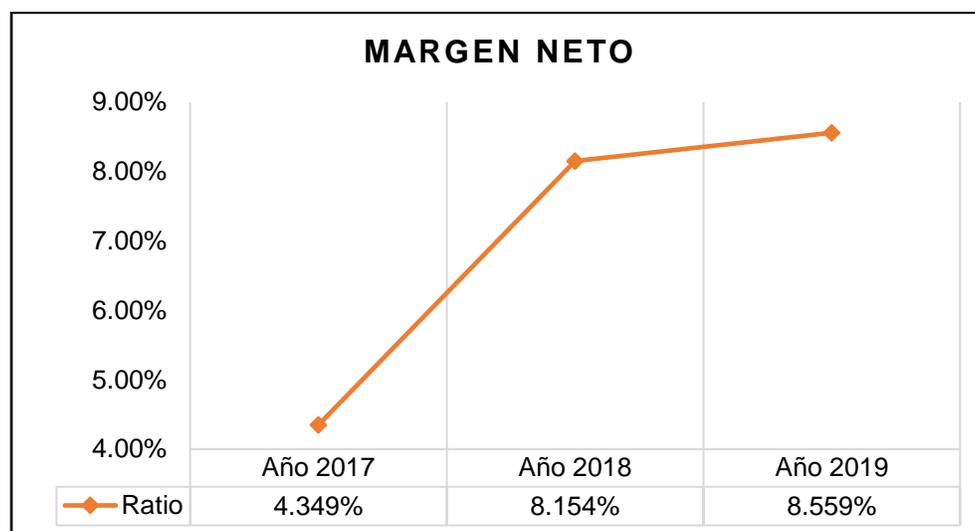
Figura 9*Rendimiento Sobre Activos*

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la figura 9 se muestra que el rendimiento en función del activo representa 0.227 en el año 2019, lo cual representa un aumento de este indicador de 2 puntos porcentuales, no tanto por una disminución de los activos, sino más bien porque la utilidad se incrementó en relación con el año anterior, lo cual se debe a una buena operación en la mayoría de los rubros del estado de resultados y una buena gestión operativa.

Figura 10

Margen Neto



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

El análisis de la ratio de la figura 10 demuestra que, por cada 100 quetzales de ventas, se alcanzó 8.56 quetzales de ganancias, luego de deducir todo los gastos y costos. Cabe mencionar que en términos financieros no parece tan rentable, sin embargo, se tiene un crecimiento de cuatro puntos porcentuales en relación con el año 2017, lo cual confirma que con un seguimiento eficiente en la gestión del presupuesto se puede alcanzar mejores resultados. En valores absolutos representa buenos resultados y son superiores a los presupuestado.

4.6 Proyección de ventas periodo 2020

Para la proyección de las ventas del periodo 2020 se considera la data histórica de las ventas de los últimos 5 años con el objetivo de tener una mayor certeza de los resultados y mitigar el error y riesgos.

Tabla 30

Proyección de Ventas Periodo 2020

Proyección de ventas 2020			
Expresado en millones de quetzales			
Mes	Regresión Lineal	Tendencia estacional	
Enero	45.88	46.84	
Febrero	46.12	45.70	
Marzo	46.37	45.41	
Abril	46.61	46.45	
Mayo	46.86	46.83	
Junio	47.10	44.28	
Julio	47.35	46.09	
Agosto	47.59	45.45	
Septiembre	47.84	44.70	
Octubre	48.08	45.47	
Noviembre	48.32	46.78	
Diciembre	48.57	59.80	

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa panificadora.

En la tabla 30 se muestra la proyección de las ventas en donde, el método de regresión lineal muestra las ventas en forma creciente constante, sin embargo, se tiene la limitante que no muestra la estacionalidad de las ventas. Por lo anterior se planteó utilizar también el método de tendencia estacional donde las ventas muestran la proyección considerando las tendencias alcistas y bajistas en cada mes tomando como referencia la data historia de los últimos 60 meses. De acuerdo al método de tendencia estacional se espera un incremento del 3.69% en relación al año 2019.

CONCLUSIONES

1. Posterior a realizar el análisis de la administración financiera del presupuesto administrativo y financiero, se logró comprobar que la adecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas, aplicado en la muestra de caso-tipo, incidió de forma positiva en el control y evaluación de la ejecución presupuestaria, mejorando el resultado operativo de los años 2018 y 2019, la rentabilidad neta aumento alrededor del 100% en ambos años, y se cumplió con las obligaciones presupuestadas previstas por las partes interesadas.
2. Los procedimientos y reportes establecidos en la planificación presupuestaria, utilizados oportunamente durante la operación, permitieron aplicar las medidas correctivas necesarias, como lo es el seguimiento oportuno y eficiente al momento de identificar las áreas de oportunidad y así lograr mitigar y mejorar las situaciones de ahorro de ZBB.
3. Se demuestra que la planeación financiera es base fundamental para apoyar la gestión y la adecuada administración del capital de trabajo, resultados de operación, debido que las variaciones porcentuales fueron mínimas en el año 2018, el costo de ventas tuvo una variación de -2% en gasto menor en relación con la venta, generando una ganancia bruta de 44%, apenas mayor a los 43% presupuestados. La ganancia antes de gastos financieros e impuesto fue de Q52,418,664 equivalente a 11% de las ventas ejecutadas, generando una desviación de 2% mayor respecto al presupuesto que fue de 9%. En términos monetarios se alcanzó Q.5,731,180 de utilidad neta por encima del presupuesto.
4. Los indicadores financieros de liquidez y endeudamiento no muestran variaciones relevantes, se mantiene un tanto estáticos con una leve disminución en la liquidez en el año 2019 de 0.059 en comparación con el año anterior y un leve aumento en el endeudamiento, lo cual muestra que los rubros del balance general se mantienen sin variaciones considerables en el análisis comparativo de los tres años. Por otro lado, se obtuvo un relevante aumento en el nivel de rentabilidad de la empresa, gracias a los buenos resultados operativos en los años 2018 y 2019.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo con los resultados obtenidos, se sugiere implementar en la empresa panificadora, la utilización objetiva de los presupuestos de operaciones y presupuestos financieros, en todas sus etapas, desde la planeación, la preparación propia del presupuesto, la ejecución, el control y la evaluación oportuna, esto para contribuir a lograr los objetivos definidos por la administración.
2. Que la empresa de la industria panificadora implemente en la medida de lo posible procedimientos y reportes previamente establecidos por la administración financiera y la junta de gerencia, así mismo utilizarlos oportunamente durante la operación, los cual les permitirá aplicar las medidas correctivas necesarias y ejecutar el seguimiento oportuno y eficiente al momento de identificar las áreas de oportunidad en las situaciones de ahorro de ZBB y rubros que estén por encima de los presupuestado.
3. Que se le preste mayor importancia a la planeación financiera, debido que es base fundamental para apoyar la gestión y la adecuada administración del capital de trabajo, resultados de operación, flujos de efectivo y con ello lograr aumentar el indicador de rentabilidad y reducción del nivel de endeudamiento. Para futuros estudios profundizar sobre las inversiones en las empresas que cuentas con excesos de capital, a manera de aprovecharlo en el corto y mediano plazo.
4. Se debe realizar acciones correctivas para mejorar el nivel de liquidez empresarial por parte del contralor y las áreas que correspondan a manera de tener el suficiente activo circulante para cubrir en la mayor parte posible las deudas corrientes, en el caso del nivel de endeudamiento es necesario que los responsables de tesorería y cuentas por pagar en conjunto con el contralor determinan la desviación en el aumento de un punto porcentual en este indicador, de manera que este refleje con claridad y detalladamente corregir esta variación en el corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

1. Araujo, D. (2012). *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*. México: Trillas S.A.
2. Barco, V. H. (Abril de 2018). Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala. *Tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias de Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
3. Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.
4. Betolaza, I. (2017). *Presupuesto en Base Cero*. Deloitte Development LLC.
5. Burbano, J. E. (1997). *Presupuestos, enfoques modernos de planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
6. Cano Huerta, D. A., & Galindo Romero, R. (Junio de 2016). Plan de negocios de la panificadora San Francisco en Chimalhuacán Estado de México. *Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, Centro Universitario UAEM Texcoco, Universidad Autónoma de México*. México, México.
7. Chicaiza, L. (2015). La planeación financiera y la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo descentralizado de la Parroquia Emilió Maria Terán. Ambato, Ecuador.
8. Contreras, S. (2018). *Sistemas de manufactura: tipos y características principales*. España.
9. Cortéz, J., Bielsa, N., & Cobo, E. (2015). *Regresión Lineal Simple*. Barcelona: Investigación operativa.
10. Davidson, E. A. (2006). *Enciclopedia de los Alimentos*. Inglaterra: Oxford University Press.

11. Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión Administrativa y Comercial en Restauración*. Madrid: Paraninfo.
12. García, A. J. (Junio de 2014). Presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar. *Tesis previo a conferirse el título de Contador Público y Auditor, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
13. Giffi, G. (2015). *El futuro de la Manufactura*. Suiza.
14. Girón, F. J. (Septiembre de 2011). El sistema de presupuesto maestro como herramienta para el control de los recursos financieros en las empresas proveedoras de la industria del mueble. *Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias de Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
15. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed. ed.). México: Mcgraw W-hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
16. International Accounting Standards Board. (2019). NIC 7 - Estado de Flujos de Efectivo.
17. Jauregui, P. (2012). *Tipos de Presupuestos y Sus Características*. Vasco.
18. Junta de Castilla y León y Fundetec. (s.f.). *Libro Blanco de las TIC, en el Sector Agroalimentario, Subsector Panadero/Repostero*. Obtenido de <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/02/PANADERO-REPOSTERO-LIBRO-BLANCO->
19. Lasso Maldonado, K. G. (2013). *Presupuesto maestro para las panaderías de la ciudad de Loja, aplicación a la fábrica de pan Lojana, período 2012*. Loja.
20. Lawrence, J., Gitman, C., & Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

21. López, T. (2012). *Costo y Presupuestos*. México: Eco Ediciones.
22. Martínez García, M. D. (2019). *Análisis de regresión y correlación lineal*. México.
23. McGee, H. (2007). *La cocina y los alimentos*. EEUU: Debate.
24. Morales, L. R. (2012). *Análisis de estados financieros. Un enfoque en la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.
25. Obregon, R. M. (Agosto de 1997). *Presupuesto y análisis financiero. Tesis en opción al grado de Maestro de Ciencias de la Administración con Especialidad en Finanzas, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Universidad Autónoma de Nuevo León*. San Nicolas de la Garza, Nuevo León, México.
26. Pérez, J. (2013). *Control de la Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
27. Ponce Cedeño, O. S. (2019). *Introducción a las finanzas*. Manabí: Área de Inovación y Desarrollo, S. L.
28. Ramírez Castillo, E. E. (2015). *Determinación del presupuestos de operación fijos*. Huancayo.
29. Recinos, R. G. (Mayo de 2005). *El presupuesto como herramienta de control financiero en un empresa comercializadora de cosméticos capilares. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Univerdad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
30. Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México: Red Tercer Milenio S.C.
31. Rogriguez de León, L. (2014). *Planificación estratégica II presupuesto*. Uruguay.
32. Ruiz, J. E. (2012). *Presupuestos, enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Universidad del Valle, Tercera edición*. Guatemala.
33. Salinas, N. C. (2011). *Sistemas de Presupuestos para una Empresa de Calzado aplicado a LOFAC. Tesis previo a la obtención del título de Contador Público Auditor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Contabilidad y Administración, Universidad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.

34. Sánchez, C. R. (Enero de 2014). Automatización de una línea de producción de pan popular en una industria panificadora. *Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
35. Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos*. Ambato: Pío XII.
36. Villalobos Chávez, K. R. (2014). *Elaboración de un modelo de presupuesto de control para alcanzar la utilidad objetiva*. Chiclayo.

E-grafía

1. El Periodico. (Recuperado el 20 de marzo de 2019 de 2019). *El Periodico.com*. Recuperado de: <https://elperiodico.com.gt/opinion/2018/09/27/pan-y-tortilla/>
2. Junta de Castilla y León y Fundetec. (s.f.). *Libro Blanco de las TIC, en el Sector Agroalimentario, Subsector Panadero/Repostero*. Recuperado de <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/02/PANADERO-REPOSTERO-LIBRO-BLANCO->
3. Caurin, J. (2017). *Tipos de presupuestos*. Obtenido de <https://www.serautonomo.net/tipos-de-presupuestos.html>
4. EcuRed. (Junio de 2018). *Discusión: Departamento de Chimaltenango (Guatemala)*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Departamento_de_Chimaltenango_\(Guatemala\)](https://www.ecured.cu/Departamento_de_Chimaltenango_(Guatemala))
5. El Periodico. (Recuperado el 20 de marzo de 2019 de 2019). *El Periodico.com*. Obtenido de <https://elperiodico.com.gt/opinion/2018/09/27/pan-y-tortilla>

ANEXOS

Anexo 1:

En el anexo 1 se presenta el siguiente cuestionario, que fue base para realizar la entrevista a los integrantes de la junta de gerencia de la empresa panificadora y a los dueños de categoría de ZBB.

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿De qué forma puede evidenciar esto?
2. ¿Existe vinculación entre los objetivos estratégicos y el presupuesto operativo y financiero de la empresa?
3. ¿Cómo considera los resultados obtenidos en los últimos tres años de los resultados reales vs los presupuestados?
4. ¿Existen presupuestos de áreas o secciones? ¿Cuáles son?
5. ¿Qué medidas se toman frente a la desviación de rubros en el presupuesto?
6. ¿Cuáles son los principales pasos de la elaboración del presupuesto?
7. ¿Cuáles son los principales pasos en la ejecución del presupuesto?
8. ¿Cuáles son los rubros que mayor relevancia tienen en el presupuesto?
9. ¿Cuáles considera como las principales limitaciones al momento de la ejecución del presupuesto?
10. Considera apropiadas las políticas y el procedimiento que actualmente se utiliza para la gestión del presupuesto

11. Si se quisiera proyectar un 10% las ventas para el siguiente año, en que puntos o factores se enfocaría para lograr este objetivo
12. ¿A quiénes considera responsables del éxito o fracaso de la formulación y ejecución presupuestaria?
13. Considera importante que todos los colaboradores tengan conocimiento de las metas a las cuales se tienen que llegar independientemente del área en la que se desarrollan.
14. Como puede usted contribuir en el logro de las objetivos y metas presupuestadas.
15. ¿Qué área o rubro cree que no se le está prestando la atención necesaria y que se le puede buscar oportunidades de mejora?

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
Tabla 1: Historia y Desarrollo de la Industria Panificadora.....	3
Tabla 2: Modelo del Proceso Financiero	14
Tabla 3: Estado de Resultados Presupuestado Periodo 2017	43
Tabla 4: Estado de Resultados Real Periodo 2017.....	44
Tabla 5: Integración Costo de Ventas Real Periodo 2017.....	45
Tabla 6: Comparativo Estado de Resultados Presupuestado y Ejecutado	46
Tabla 7: Balance General Presupuestado Periodo 2017	47
Tabla 8: Balance General Real Periodo 2017	48
Tabla 9: Ventas 2015-2017 Expresadas en Millones de Quetzales	57
Tabla 10: Análisis de Estadística de Regresión de la Venta de 2015-2017	58
Tabla 11: Pronóstico de Ventas Mensuales Periodo 2018.....	59
Tabla 12: Integración Costo de Producción Presupuestado Periodo 2018	60
Tabla 13: Estado de Resultados Presupuestado Periodo 2018	61
Tabla 14: Flujo de Efectivo Presupuestado Periodo 2018	63
Tabla 15: Balance General Presupuestado Periodo 2018	65
Tabla 16: Ejemplo de Evaluación de Estado de Resultados Comparativo.....	67
Tabla 17: Comparativo de Ventas Ejecutadas y Presupuestas del 2018.....	69
Tabla 18: Estado de Resultados 2018 Ejecutado y Presupuestado.....	70
Tabla 19: Flujo de Efectivo Ejecutado 2018	71
Tabla 20: Balance General Ejecutado 2018.....	73
Tabla 21: Estado de Resultados Ejecutado 2019.....	77
Tabla 22: Flujo de Efectivo Ejecutado 2019	79
Tabla 23: Balance General Ejecutado 2019.....	80
Tabla 24: Días de Inventario en Planta de Producción	81
Tabla 25: Comparativo de Ventas Ejecutadas 2017 y 2018	86
Tabla 26: Estado de Resultados Ejecutado 2018 y 2017.....	87
Tabla 27: Estado de Resultados Ejecutado 2019 y 2017.....	88
Tabla 28: Balance General Ejecutado 2018 y 2017	89
Tabla 29: Balance General Ejecutado 2019 y 2017	90

Tabla 30: Proyección de Ventas Periodo 2020 90

ÍNDICE DE FIGURAS

Título	Pág.
Figura 1: Pasos de un Presupuesto Operativo y Financiero	21
Figura 2: Planeación Estratégica y los Presupuestos	25
Figura 3: Tendencia de Ventas Mensuales	59
Figura 4: Comparativo del Inventario de Producto Terminado en Planta (Días) ...	81
Figura 5: Razón de Liquidez.....	92
Figura 6: Prueba del Ácido	93
Figura 7: Razón de Endeudamiento.....	94
Figura 8: Rendimiento de Capital	95
Figura 9: Rendimiento Sobre Activos	95
Figura 10: Margen Neto	96