

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



**ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO  
Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, EN UNA ENTIDAD DEL  
SECTOR BANCARIO, DURANTE EL PERIODO 2016 A 2020, EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA.**

**LICENCIADO JARBI OBED VELIZ ARAGÓN**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

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



**ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO  
Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, EN UNA ENTIDAD DEL  
SECTOR BANCARIO, DURANTE EL PERIODO 2016 A 2020, EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA.**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por 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.

**DOCENTE: LIC. MBA JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES**

**AUTOR: LIC. JARBI OBED VELIZ ARAGÓN**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

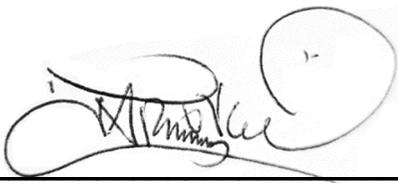
TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador:	Phd. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador:	MSc. Lincoln Giovany Hernández Carranza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jarbi Obed Veliz Aragón**, con número de carné: **201404928**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: 

Lic. Jarbi Obed Veliz Aragón



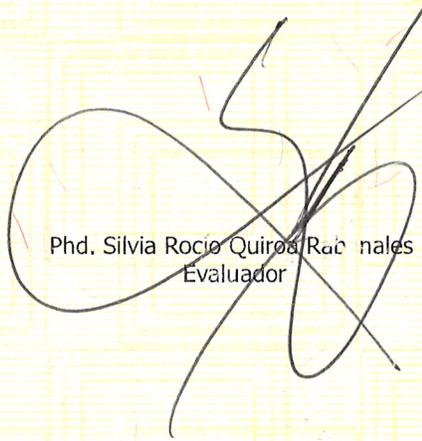
## ACTA No. MAF-D-018-2021

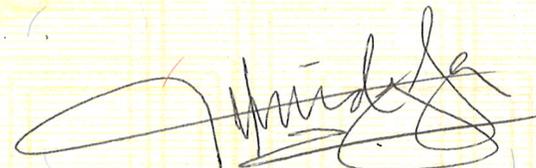
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 de la terna evaluadora, el 23 de octubre de 2021, a las 14:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II del Licenciado Jarbi Obed Veliz Aragón, carné No. 201404928, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación 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.

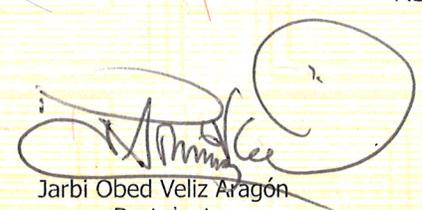
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado "ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR BANCARIO, DURANTE EL PERÍODO 2016 A 2020, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 25 al 29 de octubre de 2021.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 23 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.

  
MSc. Hugo Armando Mérida Mérida  
Coordinador

  
Phd. Silvia Rocio Quiroa Racionales  
Evaluador

  
MSc. Lincoln Girvany Hernández Carranza  
Evaluador

  
Jarbi Obed Veliz Aragón  
Postulante



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

## **ADENDUM**

El Infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora Certifica que el sustentante Jarbi Obed Veliz Aragón, Número de Carné 201404928 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna dentro del plazo estipulado.

Guatemala 29 de octubre de 2021.

(F)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Coordinador de Terna Evaluadora.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Ser supremo que me ha dado la sabiduría, entendimiento, fortaleza y me ha llenado de bendiciones
- A MIS PADRES:** Lesbia Aragón y Carlos Veliz por su comprensión, apoyo incondicional y sus sabios consejos
- A MI HERMANO:** Kevin Veliz por su apoyo incondicional.
- A MI FAMILIA:** Por brindarme su apoyo en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Por compartir sus experiencias y conocimientos y por su amistad sincera, con especial cariño a la promoción MAF 2021
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por los conocimientos y experiencias compartidos durante el desarrollo de la Maestría en Administración Financiera
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formar parte de tan noble casa de estudios para desarrollarme como profesional y promover el desarrollo de nuestro país.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la banca en Guatemala.....	1
1.2 Antecedentes de la gestión del presupuesto .....	3
1.3 Antecedentes de la rentabilidad.....	5
1.4 Antecedentes del análisis administrativo.....	7
1.5 Antecedentes del análisis financiero .....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Sistema financiero .....	10
2.1.1 Intermediación financiera .....	10
2.1.2 Entidades bancarias.....	11
2.1.3 Operaciones activas.....	11
2.1.4 Operaciones pasivas.....	12
2.1.5 Tasa de interés activa .....	12
2.1.6 Tasa de interés pasiva .....	13
2.2 Finanzas .....	13
2.2.1 Administración financiera.....	13
2.2.2 Las finanzas en la empresa .....	14
2.2.3 Planeación financiera.....	14
2.2.4 Control financiero.....	15

<b>2.3</b>	<b>Presupuestos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de presupuestos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Control presupuestal</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Manual de presupuesto</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Funciones financieras</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Análisis administrativo</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Análisis financiero</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Análisis vertical</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Análisis horizontal</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Análisis e interpretación de los estados financieros</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>Rentabilidad</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Rentabilidad económica</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Rentabilidad económica</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6</b>	<b>Modelos financieros</b> .....	<b>25</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Modelos financieros simbólicos</b> .....	<b>25</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Modelos financieros de planeación</b> .....	<b>25</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición del problema</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Delimitación del problema</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Justificación</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4</b>	<b>Temas y subtemas en forma interrogativa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Objetivo general</b> .....	<b>31</b>

<b>3.5.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.6</b>	<b>Método científico .....</b>	<b>32</b>
<b>3.7</b>	<b>Técnicas de investigación aplicadas .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Técnicas de investigación documental.....</b>	<b>34</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Técnicas de investigación de campo.....</b>	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Situación actual de la empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Análisis histórico de los estados financieros del Banco Nacional GT .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análisis vertical y horizontal del activo .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análisis vertical y horizontal del pasivo y capital.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Evaluación de los niveles de rentabilidad .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Análisis del rendimiento sobre patrimonio (ROE) .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análisis del rendimiento sobre activo (ROA) .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>Análisis de los niveles de rentabilidad. ....</b>	<b>43</b>
<b>4.5</b>	<b>Políticas para los ingresos y egresos.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6</b>	<b>Modelo financiero de planeación para proyección de presupuesto .....</b>	<b>45</b>
<b>4.6.1</b>	<b>Presupuesto de ingresos .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Presupuesto de egresos .....</b>	<b>48</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Proyección de la utilidad neta .....</b>	<b>50</b>

<b>4.7</b>	<b>Evaluación de la rentabilidad proyectada.....</b>	<b>51</b>
<b>4.7.1</b>	<b>Análisis comparativo de la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) .....</b>	<b>52</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Análisis comparativo de la rentabilidad sobre el activo (ROA) .....</b>	<b>53</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Análisis comparativo de la utilidad, activo y patrimonio neto.....</b>	<b>55</b>
<b>4.8</b>	<b>Análisis del árbol de rentabilidad .....</b>	<b>57</b>
<b>4.8.1</b>	<b>Productos financieros .....</b>	<b>57</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Gastos financieros.....</b>	<b>57</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Gastos de administración .....</b>	<b>57</b>
<b>4.8.4</b>	<b>Margen neto de utilidades.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8.5</b>	<b>Rotación de activos .....</b>	<b>58</b>
<b>4.9</b>	<b>Estrategias para la ejecución.....</b>	<b>60</b>
<b>4.9.1</b>	<b>Metodología Balanced Scorecard .....</b>	<b>60</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Establecimiento de metas por departamento.....</b>	<b>60</b>
<b>4.9.3</b>	<b>Establecimiento de metas por colaborador.....</b>	<b>60</b>
<b>4.9.4</b>	<b>Key Performance Indicators (KPI) .....</b>	<b>61</b>
<b>4.9.5</b>	<b>Implementación de programa de reconocimiento .....</b>	<b>61</b>
<b>4.9.6</b>	<b>Evaluación de los resultados.....</b>	<b>61</b>
<b>4.10</b>	<b>Evaluación de resultados del Banco Nacional GT primer semestre 2021 ...</b>	<b>64</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>

**BIBLIOGRAFÍA..... 70**

**ANEXOS ..... 75**

**ÍNDICE DE TABLAS ..... 78**

**ÍNDICE DE FIGURAS ..... 80**

## RESUMEN

En Guatemala, la empresa objeto de estudio del presente trabajo profesional, se dedica a la intermediación financiera, a través de la captación de recursos y la colocación de los mismos en la sociedad por medio de créditos en sus diferentes modalidades. Las entidades bancarias en la ciudad de Guatemala, en los últimos años tiene una participación del 4% en el producto interno bruto del país, las entidades bancarias se mantienen en una posición estable para continuar con sus operaciones financieras.

El problema financiero al que se ha enfrentado la entidad bancaria se refiere a los niveles de rentabilidad obtenida en los últimos años, por la falta de una adecuada gestión de presupuesto. Con base en lo anterior se determina que la rentabilidad tanto económica como financiera ha ido decayendo en los últimos años, a pesar de que la empresa ha crecido en otros aspectos financieros, como en activos y utilidades, la relación con los niveles de rentabilidad es inversamente proporcional, ya que no ha crecido con respecto a los demás rubros financieros de la empresa.

El presente trabajo profesional de graduación se realizó con base en la utilización del método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva. Los resultados más importantes y principales conclusiones del trabajo realizado se presentan a continuación. Al realizar el análisis de los estados financieros se determinó que los productos financieros mantuvieron un crecimiento constante del 7% durante los últimos cinco años con un aproximado de Q400 millones al año. Por otra parte, los gastos financieros crecieron en promedio 3%, lo que equivale aproximadamente a Q90 millones al año. Otro rubro de relevancia en los resultados se integró por los gastos de administración que representaron un 33% en relación a los ingresos por productos financieros.

El análisis de las cuentas del estado de resultados llevó a determinar que las utilidades netas de la empresa representaron aproximadamente un 25% en relación a los productos financieros, esto equivale a Q1,500 millones al año y un crecimiento promedio del 7%. Este resultado fue de vital importancia en el análisis de la problemática actual de la

empresa que se enfoca en los niveles de rentabilidad que presentó en el período de tiempo analizado, más adelante se amplía este análisis.

Los activos de la empresa han mantenido una tendencia de crecimiento en los últimos cinco años con un promedio del 8%. Sus activos más importantes se integran por la cartera de créditos y las inversiones, las cuales originan la fuente de ingresos para la empresa, a través de los intereses productos ganados por los créditos otorgados y las inversiones realizadas.

Por el lado de los pasivos y capital contable la tendencia de crecimiento se mantiene en relación con el crecimiento de los activos, dentro de las cuentas más importantes que resaltan se encuentran las obligaciones depositarias con una participación alrededor del 60% y los créditos obtenidos con un promedio del 22% en la participación. El capital contable por su parte representa el 8% y su crecimiento se sitúa aproximadamente en 10% anual.

La rentabilidad tanto económica como financiera que presentó la empresa al final de cada período evaluado refleja que no existe una relación directa con el crecimiento que tuvieron las utilidades, los activos y el capital de la empresa, debido a que estos rubros tuvieron un crecimiento constante durante cada año, sin embargo, los niveles de rentabilidad decrecieron cerca de un 5% anual.

Con la gestión de presupuesto planteada a través de la formulación de un modelo financiero para ingresos y egresos se logró un cambio favorable en los resultados de la rentabilidad de la empresa. Ajustando los productos financieros, los costos financieros y los gastos de administración se logró proyectar un resultado en las utilidades con un crecimiento alrededor del 10%, un crecimiento en los activos del 7% y del capital contable en un 4%. La correlación entre estos rubros dio como resultado un aumento en la rentabilidad sobre el patrimonio del 18.65% al 26.61% en los períodos proyectados, en cuanto a la rentabilidad sobre el activo se logró un crecimiento del 1.55% al 1.82%

## INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio en el presente trabajo profesional de graduación se refiere a una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, la cual se dedica a ser un intermediario financiero entre las personas que desean invertir su capital y las personas que necesitan un financiamiento para realizar sus actividades y operaciones dentro del ámbito personal, profesional y empresarial. Los servicios que ofrecen son financieros destinados a satisfacer las necesidades de financiamiento de las empresas y personas individuales para poner en marcha sus proyectos.

El problema financiero de interés que ha presentado la entidad objeto de estudio se enfoca en los niveles de rentabilidad presentados por la empresa, los cuales han ido disminuyendo año con año, debido a una adecuada gestión de presupuesto. Los principales problemas se basan en que no existe correlación entre el crecimiento reflejado en las utilidades, los activos y el capital de la empresa que presenta al final de cada período evaluado y estos se mantienen en un crecimiento constante, sin embargo, la rentabilidad ha decrecido en los últimos años.

El presente estudio consiste en presentar una propuesta de un modelo financiero para una adecuada gestión de presupuesto para la proyección de ingresos y egresos, así como proyectar el crecimiento de los activos y capital contable de la empresa, definición de políticas para gestionar el presupuesto de manera eficiente y lograr la mejora de los niveles de rentabilidad que actualmente presenta la empresa. Tomando en cuenta los principales rubros que participan e influyen en el resultado de la rentabilidad de la empresa, se deben aplicar las acciones adecuadas para mejorar este índice financiero.

La investigación que se plantea se justifica con la importancia que se le debe dar a las entidades bancarias y su aporte a la economía de un país, por lo que una planificación adecuada para el uso de sus recursos financieros es esencial para que estas empresas puedan funcionar eficientemente y puedan brindar un mejor servicio a la sociedad en general. Su principal recurso de negocio es el dinero, por lo que surge la necesidad de

analizar y estudiar los beneficios de incorporar una gestión presupuestaria en sus operaciones. Es necesario que la administración del dinero en las entidades bancarias sea eficiente, una deficiente administración puede traer malos resultados a la empresa, por tal motivo es necesario que se emplee un presupuesto que le permita mejorar su eficiencia.

En el capítulo tres se desarrolla el objetivo general del trabajo profesional de graduación el cual se relaciona directamente con el problema principal, y se plantea de la siguiente manera: Formular una propuesta de presupuesto de ingresos y egresos en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, con base en un modelo financiero para impactar en los niveles de rentabilidad esperados por los accionistas.

Los objetivos específicos que sirvieron de guía para el trabajo, fueron los siguientes: a) Analizar históricamente la situación financiera de un período de cinco años con base en análisis vertical y horizontal para establecer una tendencia. b) Analizar históricamente los niveles de rentabilidad de un período de cinco años aplicando análisis horizontal para determinar si los niveles de rentabilidad han tenido crecimiento o decrecimiento. c) Presentar la propuesta realizada de presupuesto de ingresos y egresos aplicando un modelo financiero para proyectar la rentabilidad esperada. d) Evaluar los resultados financieros y administrativos presentados en la proyección de la rentabilidad con base en el presupuesto planificado. Determinar si la propuesta de elaboración del presupuesto impacta positivamente en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Dentro del capítulo cuatro se presenta el desarrollo de los objetivos planteados y la discusión de los resultados del estudio realizado. El análisis de los estados financieros principales para determinar la condición actual en los niveles de rentabilidad de la empresa y desarrollar el modelo financiero para un presupuesto de ingresos y egresos. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, donde se expone de manera concisa y cuantificada el resultado de haber desarrollado el estudio y lo que se logró mejorar con la propuesta de la solución planteada.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes establecen el origen del trabajo realizado. Presentan el marco referencial teórico y empírico relacionado con los antecedentes acerca del análisis financiero y administrativo, las entidades bancarias en Guatemala y los aspectos financieros considerados en el trabajo, cómo está integrado y algunos otros datos de relevancia, así como la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad. También se incluyen datos históricos y cómo ha sido abordado el tema presupuestario en las entidades bancarias.

### **1.1 Antecedentes de la banca en Guatemala**

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (SIB), en Guatemala existen diecisiete instituciones bancarias que operan actualmente, las cuales según información financiera presentada en el portal de la SIB han presentado buenos resultados en cuanto a su rendimiento financiero. Fong (2015), en su artículo La Historia de los Bancos en Guatemala, hace referencia que el origen de la banca en Guatemala, tuvo lugar inmediatamente después de la Independencia de Centroamérica en 1821. En Guatemala se inició un proceso de transición hacia un sistema monetario federal o nacional, que pretendía desligarse de las regulaciones, signos e influencias de la metrópoli española. En 1853 surgió el acuerdo de acuñar la moneda propia del país, pero por limitación de recursos solamente se acuñó una pequeña cantidad. En 1864 se autorizó la fundación de un banco privado, que sería el único emisor de billetes, sin embargo, los prestamistas impidieron que el proyecto prosperara.

Si se analiza a nivel microeconómico y a nivel macroeconómico, se considera que todo sistema financiero debe cubrir estas funciones específicas, también debe buscar ofrecer algunos servicios que, en forma global, contribuyan a que el sector financiero individual se desenvuelva de una mejor manera. Por tal motivo es importante resaltar la evolución del sistema financiero, tomando en cuenta que este crecimiento abarque aspectos

cualitativos, en donde se pueden incluir una diversidad de servicios que ofrece el sistema bancario, y las diferentes formas de prestación de estos servicios, y por otra parte, la evolución de los aspectos cuantitativos, para que no incluya únicamente el número de bancos que compiten en el mercado, sino que dicho sistema bancario represente el fortalecimiento de sus principales características como lo son la solidez, la solvencia, y la competitividad, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

En Guatemala actualmente están activos 17 Bancos, según informe de la Superintendencia de Bancos publicada en diciembre 2020:

1. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
2. Banco Inmobiliario, S. A.
3. Banco de los Trabajadores
4. Banco Industrial, S. A.
5. Banco de Desarrollo Rural, S. A.
6. Banco Internacional, S. A.
7. Citibank, N.A., Sucursal Guatemala
8. Vivibanco, S. A.
9. Banco Ficohsa Guatemala, S. A.
10. Banco Promerica, S. A.
11. Banco de Antigua, S. A.
12. Banco de América Central, S. A.
13. Banco Agromercantil de Guatemala, S. A.
14. Banco G&T Continental, S. A.
15. Banco Azteca de Guatemala, S. A.
16. Banco INV, S. A.
17. Banco Credicorp, S. A.

La empresa objeto de estudio es una entidad bancaria con más de 50 años de operación en Guatemala, cuenta con más de 300 agencias y aproximadamente 1,500 agentes bancarios para realizar sus operaciones de intermediación financiera en el país.

## **1.2 Antecedentes de la gestión del presupuesto**

El concepto de presupuesto ha estado implícito en las tareas humanas desde su inicio hasta la actualidad, siendo uno de sus principales objetivos la supervivencia. Los orígenes, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, tomado como herramienta de planificación y control, cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes para el uso de los recursos del reino y se iniciaban con las pautas sobre su ejecución y poder mantener el control sobre los recursos.

En el entorno empresarial la gestión de presupuesto es una herramienta de suma importancia para la planificación y uso adecuado de los recursos financieros de la empresa, destinados a conseguir los objetivos planteados en la estrategia empresarial, también forman parte de los indicadores para la medición de la eficiencia de los medios y los recursos utilizados en la consecución de los resultados previstos. Una organización se compone por departamentos, unidades o áreas de acuerdo a las distintas actividades que realizan en relación a la división de negocio a la que pertenecen. Esto conlleva a que el presupuesto se vea afectado por lo descrito anteriormente, ya que se debe adaptar para el funcionamiento adecuado de cada departamento o área de la empresa. Las entidades bancarias no son la excepción, éstas tienen una estructura muy bien definida, con áreas de negocios, de donde se obtienen los ingresos, áreas administrativas y de operaciones, áreas de control, etc. Con base en las actividades que realizan cada una de las áreas antes mencionadas se planifica y se formula el presupuesto para operar en un período delimitado.

Actualmente, el presupuesto se considera la herramienta de gestión por excelencia, el cual ayuda a determinar las áreas fuertes y débiles de las empresas. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman

las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias financieras.

Según Laguna (2015) en su tesis sobre Análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera, para optar al título profesional de master en finanzas hace referencia a la importancia del presupuesto como elemento de planificación, control y evaluación que se expresa en términos económicos. Esto incluye también la elaboración de un plan estratégico para el uso adecuado de los recursos financieros de una empresa que promueva la integración en las distintas áreas que participan, así como la responsabilidad para su cumplimiento por parte de cada una de ellas. La gestión de un adecuado presupuesto es de suma importancia para optimizar los recursos.

Es importante hacer mención que la gestión de presupuesto en las entidades bancarias, es parte crucial en los resultados que se proyectan alcanzar al final de un período de tiempo, y en especial determinar los índices de rentabilidad que llegará a alcanzar el banco al planificar a través del presupuesto, el uso de los recursos y también la forma en que generarán ingresos. El ROA y el ROE son los principales indicadores sobre la rentabilidad que obtiene la empresa, determina que tan rentable se vuelve el capital invertido por los socios y que tan rentables se vuelven los activos del banco.

Las empresas en Guatemala y en especial las entidades bancarias, si bien es cierto que trabajan con base en presupuestos elaborados previamente, no le han dado la importancia que merece, ni se ha profundizado en los aspectos relevantes desde el proceso de elaboración hasta la correcta ejecución de un presupuesto. Es claro que una entidad bancaria puede ser catalogada como una empresa muy sólida que difícilmente llegaría a la quiebra, sin embargo, se ha visto a lo largo de la historia de grandes bancos que han desaparecido por una mala gestión de sus recursos.

Gancino (2009) menciona en su tesis sobre La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera, para optar al grado de ingeniería en contabilidad y auditoría hace referencia al enfoque de la participación presupuestaria, se somete a la decisión y priorización de los recursos, en este caso, para las empresas, permite la creación de un espacio para la toma de decisiones y participar activamente. Adicionalmente funciona como mecanismo de control y rendición de cuentas, en función de lo planificado para alcanzar como meta.

### **1.3 Antecedentes de la rentabilidad.**

La gestión de presupuestos, es un tema que se ha investigado desde sus inicios, se han realizado teorías y se ha profundizado en los elementos que lo conforman, como se formula, las etapas que conlleva realizar un presupuesto y lo que se espera al finalizar el período de tiempo estipulado para la ejecución. Es importante relacionarla con los temas de rentabilidad debido a que, una empresa es rentable en el momento que genera utilidades, y estas a su vez se van incrementando de acuerdo a las estrategias y la planificación realizada por la empresa. De acuerdo a Morillo (2001), la rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas, donde también se incluyen las utilidades no distribuidas. Por este motivo la elaboración de un presupuesto va relacionado con la generación de rentabilidad, a través del presupuesto se pueden proyectar los ingresos que espera obtener la empresa y los gastos que se esperan realizar para las operaciones y por consiguiente se puede determinar la rentabilidad que esperan los accionistas. La ventaja del presupuesto es que se pueden realizar los ajustes necesarios para alcanzar la rentabilidad deseada, antes de que se ejecute.

Según Torres (2020) en su tesis sobre el Análisis financiero y su incidencia en la rentabilidad de las empresas, hace referencia a que la rentabilidad de una empresa se ve afectada directamente por el análisis financiero periódico que realice la empresa. Este análisis proporciona información sobre la situación financiera de la empresa y se toma de base para tomar las decisiones pertinentes que permitan el mejoramiento de la empresa y el logro de los objetivos planteados. La rentabilidad es un indicador de suma importancia

para los accionistas por lo que mantener niveles óptimos de rentabilidad es fundamental para brindar excelentes resultados a los inversionistas.

En los últimos cinco años la rentabilidad sobre el patrimonio de las entidades bancarias en Guatemala, se ha mantenido en un promedio del 17%, manteniéndose en variaciones positivas y negativas aproximadamente de un 6% anual. No ha existido un crecimiento que se considere importante en el sistema financiero de Guatemala. El rendimiento sobre los activos por su parte se ha mantenido en un promedio de 1.6%, en este caso es un índice relativamente bajo, debido a que el activo más importante que posee una entidad bancaria es la cartera de créditos, ya que de esta cuenta provienen los principales ingresos, en segundo lugar, se posicionan las inversiones que realizan de los cuales obtienen ingresos, ambas cuentas integran el total de los ingresos financieros de una entidad bancaria (Superintendencia de Bancos, 2020).

Los estudios que han evaluado la rentabilidad y eficiencia han considerado la situación general de la banca, sin distinguir las particularidades por tipo de banco. En estudios generales sobre el sistema bancario, la presunción es que las entidades bancarias son altamente rentables, principalmente por la considerable diferencia entre las tasas de interés activa y pasiva de sus operaciones. Estos resultados se ven influidos por la colocación de créditos y la captación de fondos, a través de las cuentas de ahorro, monetarias, a plazos fijos, etc.

Ramírez (2006) en su tesis sobre Análisis financiero de la rentabilidad de sucursales, para optar al título profesional de contador público estableció en su informe que la rentabilidad de una empresa está relacionada a la planificación financiera que se realice. El establecimiento de metas para alcanzar una utilidad esperada por los accionistas. La gestión de un presupuesto resulta ser una herramienta de la gestión financiera importante para dirigir y lograr la eficiencia de una empresa en aumentar la rentabilidad de la misma.

Los autores Flores y Isuiza (2015) en su tesis sobre Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad, para optar al título profesional de contador público

concluyó que, el planteamiento financiero estratégico crea ventajas muy importantes que logran establecer una versión del negocio, con la mira en obtener mejoras donde se involucren los procesos que tengan relación con las cuentas que inciden en los resultados de la empresa, por ejemplo, los ingresos y gastos que dan como resultado la utilidad de un período, lo cual es el principal elemento para calcular y establecer los niveles de rentabilidad que alcanza una empresa. La toma de decisiones financieras en el momento oportuno puede tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa por lo que es fundamental que se realice de manera adecuada.

#### **1.4 Antecedentes del análisis administrativo**

El análisis administrativo se origina de la estructura organizacional de las empresas, de sus procesos y la sinergia entre las áreas que conforman la empresa, derivado de esto, surge la necesidad de aplicar el análisis administrativo para evaluar los procesos e ir realizando los ajustes necesarios para que las operaciones de la empresa sean eficientes. Esto se relaciona directamente con el impacto en los recursos financieros y su uso adecuado.

Según los autores Taylor, Lawrence, Bunker, Harrington y Ford (1950) elaboraron la teoría de la administración, la cual aporta a la administración lo siguiente:

- a) Estudio de los tiempos y movimientos, es decir, eliminar los movimientos inútiles en el trabajo y analizar el modo en que debe realizarse cada tarea.
- b) Seleccionar científicamente a las personas que trabajarán en la empresa.
- c) Entregar instrucciones técnicas a los empleados, es decir, entrenarlos de manera adecuada, sobre la forma en que deben realizar el trabajo.
- d) Análisis del agotamiento humano.
- e) División del trabajo y especialización del empleado, entrenarlo tanto en la preparación y control de su trabajo, así como en su ejecución.
- f) Diseño de cargos y tareas.
- g) Incentivos salariales y premios por su trabajo.
- h) Condiciones del ambiente de trabajo.

- i) Racionalidad del trabajo.
- j) Estandarización de métodos y máquinas
- k) Supervisión funcional.

Barrera (2018), en su tesis sobre Análisis del proceso administrativo, para optar al título de licenciatura en administración de empresas concluyó que el proceso administrativo tiene como función principal el control de las actividades, la medición de los objetivos planteados y el logro de las metas. La evaluación de los procesos administrativos es importante para que la empresa realice sus operaciones de manera eficiente.

De acuerdo a Flores (2015), en su tesis sobre Proceso administrativo y gestión empresarial, para optar al título de maestría en gerencia empresarial, concluyó que, el proceso administrativo y la gestión empresarial debe plantearse y ejecutarse adecuadamente para lograr resultados positivos para la empresa, dentro de estos resultados se encuentra la rentabilidad de la empresa. Esto se debe a que todas las actividades que se realizan dentro de la empresa están enfocadas en el negocio, aumentar las ventas e incrementar las utilidades.

### **1.5 Antecedentes del análisis financiero**

La información contable que genera las operaciones de una empresa es fundamental para conocer la situación financiera en la que se encuentra. El análisis financiero toma relevancia en este punto, ya que evalúa detalladamente cada una de las cifras que se presentan en los estados financieros de la empresa, con el fin de determinar la razonabilidad en la información presentada y llegar a la conclusión de la condición en la que se encuentra la empresa. Con esto se garantiza que se logren las metas establecidas por la alta dirección en cuanto a resultados financieros.

Los autores Merino y Hernández (2016) en su tesis sobre Análisis financiero, para optar al título de contador público autorizado concluyó que, los indicadores financieros y la observación de campo demuestran la realidad de la situación financiera que posee una empresa. Además, los procedimientos financieros son necesarios para la empresa,

porque estos ayudarán a mejorar los procesos productivos, que al final inciden directamente en los resultados de la empresa, impactando en los indicadores de rentabilidad.

De acuerdo a Abad (2018) en su tesis sobre Análisis financiero aplicado a la empresa, para la obtención del título de ingeniero en finanzas concluye que, la aplicación de los indicadores o razones financieras en el análisis financiero resultan de mucha ayuda para la evaluación de la situación financiera de la empresa. Esto permite una evaluación de toda la estructura financiera y analizar detalladamente las cuentas que impactan con mayor proporción en los resultados y poder tomar acción para el mejoramiento de los resultados y de los indicadores financieros. Sin duda, este tipo de análisis es de importancia para realizar los ajustes necesarios en la planificación que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Según los autores Pérez y Talavera (2016) en su tesis sobre Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones, para optar al título de licenciado en contaduría pública y finanzas concluyen que la aplicación de las razones de rentabilidad en el análisis financiero de una empresa, permite medir la capacidad de generación de utilidades y con base en estos resultados tomar las decisiones acertadas, también expresa el rendimiento que tienen los activos y el capital en las operaciones de comercialización y venta de acuerdo a la naturaleza del negocio, ya que necesita producir utilidades para poder seguir operando.

García (2014), en su tesis sobre Importancia del análisis de la información financiera para la toma de decisiones de inversión, para optar al título de licenciatura en contaduría concluyó que, la importancia de un adecuado análisis financiero de las empresas radica en que, con base en los resultados obtenidos la alta dirección puede tomar las decisiones pertinentes para el mejoramiento de la condición financiera y los resultados a través de tomar acción sobre las operaciones y actividades que impactan directamente en las utilidades de la empresa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el trabajo profesional de graduación relacionado con el análisis financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y establecer cuál es el impacto que causa en los niveles de rentabilidad de una entidad bancaria se necesita conocer algunos conceptos y teorías. El marco teórico expone las teorías científicas que contribuyen a la resolución del problema de investigación sobre el análisis financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad de una entidad bancaria. A continuación, se desarrollan algunos de estos conceptos.

### **2.1 Sistema financiero**

Se define como sistema financiero de un país al conjunto de instituciones, medios y mercados que permiten canalizar el ahorro de aquellas unidades de gasto con superávit hacia aquellas unidades de gasto que precisamente necesitan de esos fondos para cubrir ese déficit. El sistema financiero cumple por tanto la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados.

#### **2.1.1 Intermediación financiera**

De acuerdo al Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, la intermediación financiera es una actividad que únicamente pueden realizar los bancos autorizados por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, estas son actividades que consisten en la captación de dinero o cualquier instrumento que lo represente, del público, tales como recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.

### **2.1.2 Entidades bancarias**

Las entidades bancarias son de vital importancia en la economía de los países en la actualidad, ya que funcionan como intermediarios entre los ahorrantes y las personas que necesitan financiamiento para satisfacer distintas necesidades. Los bancos obtienen su capital de trabajo de la captación de fondos a través de las cuentas de ahorro, cuentas monetarias, fondos a plazo fijo, fondos de inversión, etc. Y a su vez se encargan de colocarla en la sociedad a través de créditos principalmente; créditos que son utilizados para financiar cualquier tipo de proyecto, ya sea personal, laboral o empresarial. Los bancos realizan distintas operaciones las cuales permiten poder lograr el financiamiento hacia los distintos sectores de la economía de un país, entre las principales operaciones tenemos las operaciones activas y las operaciones pasivas.

### **2.1.3 Operaciones activas**

La principal función de los bancos es la financiación. De acuerdo al ABC de Educación Financiera de la Superintendencia de Bancos (2019) las operaciones activas son las que realizan las instituciones financieras con el fin de canalizar recursos financieros, tales como otorgar créditos, efectuar inversiones y conceder anticipos para exportaciones. A través de los recursos financieros, los bancos contribuyen a aumentar la oferta de bienes y servicios en el mercado, facilitan la ampliación de la capacidad de producción de empresas industriales, contribuyen al desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios.

De allí se desprenden y se da origen a las operaciones activas, que son aquellas en las que el banco asume la posición de acreedor frente al cliente, implica colocar el dinero captado en circulación, es decir prestar recursos a sus clientes acordando con ellos una retribución que pagarán en forma de tipo interés. Algunas de estas operaciones son:

- a) Créditos al consumo
- b) Descuento de documentos
- c) Préstamos personales
- d) Créditos en cuenta corriente

e) Tarjetas de crédito

#### **2.1.4 Operaciones pasivas**

Según el ABC de Educación Financiera de la Superintendencia de Bancos (2019) son operaciones que realizan las instituciones financieras con el propósito de captar recursos financieros sobre los cuales ofrecen explícita o implícitamente seguridad o garantía ya sea en cuanto a recuperabilidad, mantenimiento de valor, rendimiento, liquidez u otros compromisos que impliquen la restitución de fondos. La captación de pasivo, es de gran importancia para todo banco, ya que supone las actividades que realiza una institución bancaria para allegarse dinero, esencialmente del público en general.

Para que un banco pueda desarrollarse, es necesario que adquiera depósitos, pues sin estos es imposible crear una reserva suficiente que le ayude a colocar estos fondos en préstamos e inversiones que le generen dividendos, y que le permitan hacer frente a las demandas de retiro de dinero en efectivo, solicitado por sus clientes. Algunas de las operaciones pasivas que realiza un banco pueden ser:

- a) Depósitos bancarios
- b) Fondos del mercado monetario
- c) Fideicomisos
- d) El reporto

#### **2.1.5 Tasa de interés activa**

De acuerdo a la revista Gestión Digital (2019) la tasa de interés activa es la que se paga a las entidades financieras por los préstamos recibidos. Es decir, es la tasa que cobran los bancos por el dinero que prestan y con la que se determinan los intereses producto que se registran en los ingresos del banco. La tasa activa también es conocida como tasa de colocación por originarse de las actividades de colocación de productos financieros al público y el costo que representa financiarse con los recursos que ofrecen los bancos.

### **2.1.6 Tasa de interés pasiva**

Según la revista Gestión Digital (2019) la tasa de interés pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los depositantes por el dinero captado. En otras palabras, es la tasa que pagan los bancos por los depósitos realizados por los cuentahabientes y con dicha tasa se determinan los intereses que se registran en los gastos del banco. También es conocida como la tasa de captación.

## **2.2 Finanzas**

Los autores Arguedas y González (2016) definen las finanzas como el estudio de las decisiones financieras, el arte de administrar de manera eficiente los recursos monetarios de una empresa. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de la cantidad de dinero gastar, cuánto ahorrar y cómo invertir el dinero obtenido de los ingresos. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las finanzas son esenciales en la administración de la empresa debido a que, los recursos financieros de la empresa son importantes para la operatoria diaria.

Las finanzas están inmersas en todos los ámbitos de la vida cotidiana, desde lo personal cuando un individuo administra sus recursos económicos, hasta en las organizaciones que no tienen fin de lucro. Ya que las finanzas se basan en la cantidad de recursos económicos, la forma de utilizarlos y la forma de recaudar esos recursos para poder operar.

### **2.2.1 Administración financiera**

En la actualidad las empresas deben ser competitivas para posicionarse en el mercado, son varias las causas que provocan que las empresas sean competitivas, y una buena administración financiera ayuda a que esto se pueda lograr. Las empresas tienen que ser rentables para mantenerse activas en el mercado y con la competencia.

Según Fernández (2018) define a la administración financiera como la base sobre la cual se derivan las decisiones orientada en administrar los recursos de la empresa de una manera eficiente, teniendo por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de financiamiento para llevar a cabo sus operaciones comerciales. Dentro de sus funciones principales se encuentra la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. La administración financiera llega a convertirse en una disciplina que optimiza las finanzas de la empresa planificando por medio de distintas herramientas la adecuada distribución y ejecución de sus recursos para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad lo que permite mantener el control sobre sus operaciones.

### **2.2.2 Las finanzas en la empresa**

Para que una organización logre el éxito dentro del mercado empresarial debe gestionar una buena administración financiera. Según Arguedas y González (2016) la gestión financiera de la empresa se basa principalmente en dos actividades críticas: por un lado, la obtención de recursos a través del financiamiento y, por otro lado, la distribución de los mismos con el objetivo de obtener un nivel alto de rentabilidad.

Las finanzas en una empresa buscan los siguientes objetivos: Obtención de fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones, inversión en activos reales, inversión en activos financieros, inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo, coordinación de resultados, administración de capital de trabajo, presentación e interpretación de información financiera.

### **2.2.3 Planeación financiera**

Según los autores Masilo y Gómez (2016) definen la planeación financiera como una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones financieras con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada. La planeación financiera es un pilar fundamental para que las empresas puedan funcionar eficientemente y utilizar

sus recursos económicos de una manera adecuada, ya que, es un proceso mediante el cual se describen las actividades económicas y la asignación de recursos para el logro de los objetivos planteados.

#### **2.2.4 Control financiero**

De acuerdo a las autoras Parra y La Madriz (2017) se define como una técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, por medio de un plan de acción, cuya finalidad se centra en cumplir una meta prevista, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, es decir, asegurarse que la planificación financiera se esté ejecutando de la manera planteada y esté dando los resultados esperados para la empresa.

### **2.3 Presupuestos**

Según exponen los autores Hidalgo, Villarroel, & Hidalgo (2018) en su libro sobre presupuestos empresariales, el presupuesto es una herramienta de planificación financiera que recoge información sobre las actividades y recursos que se necesitan para la consecución de objetivos y se encuentra expresado en términos monetarios. En este documento se proyecta cómo serán los resultados que se obtendrán en un período futuro. Esta herramienta es de mucha utilidad para las empresas, debido a que presenta una propuesta para trazar el rumbo de hacia dónde se quiere llegar y cómo se hará para alcanzar dichos resultados. El sistema de planificación y control debe organizarse en forma que proporcione datos estables reales, también por área o centro de responsabilidad, por productos y períodos de tiempo para mantener informados a los accionistas.

#### **2.3.1 Tipos de presupuestos**

De acuerdo a las necesidades y al tipo de negocio de cada empresa existen varios tipos de presupuestos, los cuales se realizan para que su ejecución sea mejor y más eficiente en cuanto al logro de sus objetivos, dentro de los principales tipos de presupuestos se pueden mencionar los siguientes:

### **2.3.1.1 Presupuesto operativo**

Según Burbano (2018) el presupuesto operativo se define como un conjunto de actividades relacionadas con producir, vender y administrar la organización, es decir, todas las operaciones diarias que una empresa realiza para el logro de sus objetivos. El presupuesto operativo es el de la utilización más frecuente, debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.

### **2.3.1.2 Presupuesto financiero**

De acuerdo a los autores López y Gómez (2019) el presupuesto financiero es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

Para poder agenciarse de fondos y poder tener un capital de trabajo que les permita llevar a cabo sus planes, para esto es necesario que toda organización establezca un presupuesto de cuánto necesita para operar y cómo obtendrá esos fondos, ya sea por apalancamiento financiero o con capital propio de los accionistas. El presupuesto financiero tiene como principal expresión precisamente los estados financieros pro forma.

### **2.3.1.5 Presupuesto maestro**

Éste deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles. El presupuesto de operación es el medio que permite cumplir los planes a largo plazo, dentro del conjunto de objetivos de operaciones del próximo periodo contable.

Según Viaña (2019) en el presupuesto maestro se establecen las expectativas gerenciales en cuanto a los ingresos, egresos y todas las operaciones económicas que se realizarán en la empresa en un período futuro. Por tanto, se considera necesario comenzar por un periodo de tres meses que involucre los presupuestos de operación, financiero y, en su caso, el de capital, los cuales deben actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita en el corto plazo, efectuar proyecciones a mediano y largo plazos hasta lograr las metas y objetivos de planeación que persigue el presupuesto maestro.

### **2.3.2 Control presupuestal**

Según el autor Sánchez (2017) las empresas necesitan incrementar los niveles de rentabilidad de acuerdo a lo esperado por los accionistas y un adecuado control presupuestario para lograrlo. Con el tiempo esta necesidad ha ido aumentando cada vez más como resultado de los cambios en el entorno empresarial. La responsabilidad, preparación, manejo y administración recae en un director o jefe de presupuestos o en su caso, en un comité de presupuestos, formado generalmente por los gerentes de cada departamento. Este personal deberá tener, además de los conocimientos generales sobre la compañía, una amplia preparación en el campo de la contaduría o la administración. Las funciones a su cargo son:

- a) Fijar el periodo presupuestal.
- b) Formular el presupuesto general.

- c) Coordinar los presupuestos parciales.
- d) Aprobar los diseños de formas.
- e) Elaborar manuales e instructivos.
- f) Preparar los informes mensuales, con comparaciones entre lo real y lo presupuestado.
- g) Analizar las variaciones y su correspondiente justificación.
- h) En su caso, modificar las cifras del presupuesto.

El control presupuestario ayuda a que la ejecución del presupuesto establecido con anterioridad durante la planeación sea lo más apegado al plan posible, claro que pueden existir imprevistos o transacciones no contempladas al momento de realizar el presupuesto, sin embargo, si dichas transacciones son autorizadas por la Gerencia General o el Consejo, está la posibilidad de que se pueda ejecutar con esas variaciones significativas. El control presupuestal es un instrumento que puede aportar mucho valor a una empresa, ya que se puede predecir cuál será la ganancia que obtendrá al final de un período y enfocar todos los esfuerzos por alcanzar esa meta de forma eficiente.

### **2.3.2.1 Etapas del control presupuestal**

De acuerdo a Santiago (2018) Para que el control presupuestal se lleve con éxito, es necesario que pueda pasar por las siguientes etapas durante todo el proceso.

- a) Planeación. Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc., así como en su estudio, ordenamiento e integración.
- b) Formulación. En esta etapa se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.
- c) Aprobación. Una vez verificados los presupuestos por los jefes de área o departamento, deben pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos.

- d) Ejecución y coordinación. Ésta etapa a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados.
- e) Control. En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, focalizándose en las áreas problema para determinar la forma de corregirlas.

### **2.3.3 Manual de presupuesto**

Es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamiento del presupuesto, así como del personal responsable del control de las operaciones y de la información que se debe obtener como el resultado de su implantación y ejecución. De acuerdo a Macri (2016) hace mención sobre la importancia y objetivo de establecer un manual debido a que esto facilita la adopción de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario, facilita la proyección de las variables macroeconómicas fundamentales para el diseño de las políticas presupuestarias, permiten la valoración de los resultados económicos y financieros y el análisis de sus consecuencias.

## **2.4 Funciones financieras**

Dentro de la organización, los administradores financieros describen la administración financiera de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, aunque cada empresa tiene objetivos y políticas específicas de manejo que las hace únicas, pero de manera general o clave se pueden mencionar: la inversión, el financiamiento y las políticas de dividendos. Según Llamas (2020) las funciones financieras se basan en la acción de administrar, distribuir y controlar los recursos y el capital de la empresa para un uso más eficiente posible además de visualizar el desarrollo de todas las operaciones a futuro, así como las inversiones que se puedan realizar en la organización con la finalidad de ser una empresa productiva, rentable y competitiva. Las funciones financieras son indispensables para la evaluación de la situación financiera de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos tomar las decisiones correspondientes para mejorar la situación financiera.

### **2.4.1 Análisis administrativo**

Según los autores Bueno, Ramos y Berrelleza (2018) la administración se considera como un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecute y el ámbito en el que se desempeñen. El análisis administrativo abarca la estructura organizacional de las empresas, es la evaluación de todos los procesos, comportamientos, dinamismo, funcionalidad y sinergia de todas las áreas que conforman una empresa, con el fin de detectar situaciones fuera de lo normal y proponer las soluciones pertinentes según los hallazgos realizados. Este análisis se realiza a través del diagnóstico organizativo, evaluando todos los aspectos administrativos que se lleven a cabo dentro de la organización. Su importancia radica en corregir la administración deficiente de los procesos de la empresa y mantener en óptimas condiciones sus operaciones.

### **2.4.2 Análisis financiero**

De acuerdo a los autores Marcillo, Aguilar y Gutiérrez (2021) el análisis financiero es considerado una pieza fundamental para determinar la situación y el desempeño económico de toda organización. El objetivo principal del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita la evaluación de toda la información financiera que nace de todas las operaciones contables de la empresa, con el fin de tomar las decisiones adecuadas que impacten positivamente en los resultados. Es importante que se realice el análisis financiero de la información de manera periódica para mantener resultados positivos.

Existen varias técnicas y herramientas para realizar análisis de los estados financieros y es relevante que se utilicen para facilitar la evaluación. El análisis financiero es fundamental para evaluar el desempeño económico y financiero real de una empresa, es importante también para detectar dificultades y aplicar las acciones correctivas necesarias.

#### **2.4.4 Análisis vertical**

Según Guzmán (2018) el análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro de los estados financieros evaluados. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es una técnica que permite responder ciertos cuestionamientos sobre los porcentajes de la estructura de los estados financieros, por ejemplo, ¿cómo está compuesto el activo, el pasivo y/o patrimonio neto? También permite determinar el porcentaje que representan el costo de ventas, los gastos y las utilidades respecto a los ingresos totales de las empresas. Con estos indicadores se evalúan los márgenes de utilidad que se generan en un período y se analiza la estrategia de la empresa para mejorar los resultados que se presentan.

#### **2.4.5 Análisis horizontal**

Según Guzmán (2018) el análisis horizontal busca determinar cuál ha sido el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. Al análisis horizontal también se le conoce como método de tendencia esto debido a que, compara las variaciones entre varios períodos de los estados financieros para determinar los cambios más significativos. Un punto importante es que se pueden evaluar valores relativos y absolutos permitiendo realizar un análisis dinámico e identificar las variaciones más importantes.

#### **2.4.6 Análisis e interpretación de los estados financieros**

El análisis de los estados financieros se define como un conjunto de procesos analíticos sobre las cifras presentadas en los informes financieros, derivado de los registros contables realizados por las operaciones diarias de la empresa. Los estados financieros reflejan la realidad financiera de una empresa, por lo que el análisis e interpretación de los mismos es de vital importancia para una adecuada presentación, ya que los estados financieros evidencian al público cómo está su situación financiera. Algunos de los estados financieros que se presentan en las empresas son los siguientes:

#### **2.4.6.1 Estado de resultados**

De acuerdo a Guzmán (2018) este estado financiero es un documento en donde se detallan los ingresos, gastos y costos incurridos durante un período y la forma en la que se obtuvo la utilidad o la pérdida, según sea el caso, durante las operaciones que se realizaron en un período determinado.

#### **2.4.6.2 Estado de situación financiera**

Según Rojas y Soca (2017) es un estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad, en el que se muestran los bienes y derechos que son propiedad de la empresa (activos), las deudas y obligaciones contraídas por la empresa (pasivos) y el patrimonio de los socios o accionistas (capital contable), y se indican a una fecha determinada.

### **2.5 Rentabilidad**

Según Arguedas y González (2016) la rentabilidad es un concepto financiero que complementa el análisis económico financiero y se constituye en un indicador esencial para determinar si la empresa está cumpliendo con su objetivo, se define como la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios que redunden en futuras inversiones, menores deudas, más producción, más ventas, más beneficios, mayor crecimiento. También rentabilidad se puede definir como la remuneración que una empresa es capaz de generar para los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos, como también humanos. La rentabilidad mide la relación de los resultados monetarios de una actividad, reales o esperados, y los medios empleados para obtenerlos.

Las empresas en la actualidad buscan ser rentables, y establecer diversas estrategias y planes para lograr alcanzar la rentabilidad que esperan, por medio de los presupuestos una empresa puede predecir e influenciar qué tan rentable será una empresa en un período determinado, se planifican los ingresos que se esperan obtener y los gastos que

se proyectan de acuerdo a todos los demás planes de la empresa. Hoy en día una buena planeación de las actividades que va a realizar una organización tiene mucho que ver con la estrategia para lograr alcanzar esas metas que se propone.

### **2.5.1 Rentabilidad económica**

El núcleo de la rentabilidad empresarial, es la rentabilidad económica. Se le conoce como R.O.A. Por sus siglas en inglés (Return Over Assets), según los autores Freire, Govea & Hurtado (2018) el ROA mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos y se denomina como utilidad neta al valor residual de los ingresos que resulta luego de haber restado todos sus costos y gastos, siempre que los gastos sean menores que los ingresos. El ROA también mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta como han sido financiados. Los beneficios que se toman en cuenta para conocer la rentabilidad económica de una empresa, son antes de haber descontado los intereses e impuestos correspondientes que la empresa tiene que pagar. Dicho lo anterior y de acuerdo a Arguedas y González (2016) se establece una fórmula general para determinar el índice de rentabilidad económica, la cual es:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Real}}$$

Relacionar el resultado con el capital invertido ROA, lleva al analista a compararlo con usos alternativos del capital, así como de la rentabilidad obtenida por empresas sujetas a similar grado de riesgo. Este mismo autor considera que ROA es una herramienta que resulta útil en tres grandes áreas:

- a) Es un indicador de la eficiencia de la dirección.
- b) Una medida de la habilidad empresarial para alcanzar una rentabilidad satisfactoria sobre sus activos.
- c) Un método de proyectar beneficios, bien por sí solo o como complementario de otros métodos.

La rentabilidad económica es muy importante para que las empresas puedan medir si la inversión realizada en sus activos está dando los resultados esperados por la alta dirección de la empresa. Con los resultados obtenidos se pueden tomar las decisiones pertinentes para mejorar este indicador.

### **2.5.2 Rentabilidad económica**

La rentabilidad financiera es conocida por sus siglas en inglés R.O.E. (Return On Equity). De acuerdo a Otani (2018) el ROE se entiende como una medida descriptiva a un establecido período, de la productividad adquirida por los capitales concernientes, es la capacidad que tiene una empresa de generar beneficios por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones. También se le conoce con el nombre de rentabilidad sobre el capital, ya que relaciona los beneficios obtenidos netos en una determinada operación de inversión con los recursos necesarios para obtenerla. Se puede considerar como una medida para valorar la ganancia obtenida sobre los recursos empleados, y se suele presentar como un porcentaje. Dicho lo anterior y de acuerdo a Arguedas y González (2016) la fórmula general para poder determinar el ROE es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Partiendo de la acepción genérica de rentabilidad como relación entre resultado e inversión se puede concretar la rentabilidad financiera como el cociente entre el resultado neto y la inversión financiada con recursos propios, es decir los recursos propios de la empresa. Otra cuestión de interés hace referencia al carácter de los resultados que figuran en el numerador de las distintas expresiones de rentabilidad financiera. El autor Ortega (2020) hace mención que, el ROE mide el retorno de los accionistas y consiste en computar los resultados netos como la diferencia entre el resultado de explotación y las cargas financieras e impositivas, impuestos directos. Esto implica no considerar los resultados ajenos a la actividad en ningún caso.

La rentabilidad financiera es otro elemento muy importante para determinar si los resultados de la empresa son buenos en relación a los recursos financieros empleados para generar estos beneficios, conocer el índice de rentabilidad sobre el capital empleado para operar es información vital para poder tomar las decisiones pertinentes del caso.

## **2.6 Modelos financieros**

Un modelo financiero según el autor Pérez (2019), un modelo financiero se puede definir como una abstracción real de un ente económico, donde se simplifica la parte en conflicto resaltando las variables a solucionar, es decir, se formulan escenarios relacionando variables para analizar posibles resultados al final del modelo. Es importante aclarar que los modelos financieros no predicen el futuro, solo facilitan el análisis de una situación empresarial y facilita la cuantificación del impacto futuro de las decisiones que se toman al interrelacionar las variables que intervienen.

### **2.6.1 Modelos financieros simbólicos**

De acuerdo a Pérez (2019) estos modelos son abstractos y se basan en variables relacionadas matemáticamente para crear escenarios cuantificables, ideales para el análisis financiero y elaboración de presupuestos. La idea de básica de la simulación es la construcción de un esquema experimental de una situación real, o simulador que actuará como el sistema de interés en ciertos aspectos importantes de una manera rápida y redituable. Este tipo de modelos son perfectos para la construcción de un modelo financiero que permita la formulación de un presupuesto de ingresos y egresos.

### **2.6.2 Modelos financieros de planeación**

Son modelos que se realizan a largo plazo y se utilizan variables de entrada de acuerdo a políticas y tendencias con el fin de proyectar los resultados de los planes a futuro en un mediano o largo plazo. Según Serrato (2019) el modelo de planeación proporciona información para saber en qué condiciones se encuentra la empresa. Con este tipo de modelos es posible la proyección de datos financieros a varios años para tener un mejor panorama de los resultados que se desean alcanzar a largo plazo. Para la formulación

de un presupuesto este tipo de modelos financieros son relevantes, debido a que, se puede planificar y proyectar ingresos y gastos para un período de tiempo que mayor a un año.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema financiero relacionado con el análisis desde un punto de vista financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala durante el período 2016 a 2020.

El contenido incluye: La definición del problema, delimitación del problema: unidad de análisis, período histórico, ámbito geográfico; justificación, objetivo general y objetivos específicos; método científico; fases, enfoque, diseño y alcance; las técnicas, herramientas e instrumentos de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

#### **3.1 Definición del problema**

En el municipio de Guatemala operan varias entidades en el sector bancario, las cuales funcionan como intermediarios de financiamiento para que las distintas empresas y sectores de la sociedad puedan llevar a cabo sus proyectos y actividades.

La empresa objeto de estudio de acuerdo a la información evaluada cuenta con niveles de rentabilidad aceptables, sin embargo, en los últimos cinco años ha presentado una tendencia a la baja, esto se debe a que, no cuenta con una adecuada gestión presupuestaria que le permita controlar los recursos y la ejecución de los mismos para lograr resultados mejores, y que permita aumentar su nivel de rentabilidad actual.

La propuesta de solución que se plantea al problema financiero consiste en la elaboración y formulación de un presupuesto de ingresos y egresos a través de un modelo financiero para determinar el impacto en los niveles de rentabilidad esperados por los accionistas.

## **3.2 Delimitación del problema**

En este punto se presentan los aspectos que marcan los límites de la investigación, sobre la cual se debe definir un objeto de estudio, indicando el período y el ámbito geográfico que abarca la investigación.

### **3.2.1 Unidad de análisis**

Entidad bancaria

### **3.2.2 Período a investigar**

2016-2020.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala.

### **3.2.4 Punto de vista**

Financiero y administrativo

## **3.3 Justificación**

En este punto se presenta la necesidad, relevancia y los motivos para desarrollar la investigación relacionada con el análisis financiero y administrativo de la gestión de un presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala.

El estudio y la aplicación de un presupuesto cada vez se vuelven de vital importancia para las organizaciones, debido a que se busca la eficiencia y la eficacia tanto en sus operaciones como en la administración de sus recursos financieros. Para lograr esta eficiencia es necesario contar con una planificación adecuada en cuanto a la administración del dinero. A través de gestionar y elaborar un presupuesto de ingresos y gastos se puede lograr este objetivo. Es importante conocer cómo se elabora y cómo funciona un presupuesto y los beneficios que trae consigo el incorporarlo en la

planificación de toda organización. Cabe mencionar, que debe darse la importancia que se merece a un programa presupuestario, incluso asignar un área específica destinada a su ejecución y control. En la actualidad muchas empresas cuentan con un presupuesto, sin embargo, no le dan la importancia necesaria, ignorando los beneficios que otorga, por tal motivo surge la necesidad de analizar desde el punto de vista financiero y administrativo una correcta gestión del presupuesto. Establecer un departamento o una unidad que se encargue específicamente de llevar el control del mismo.

Por otro lado, las empresas buscan ser rentables, es decir, generar ganancias y situarse en una buena posición dentro del mercado. La rentabilidad es un indicador relevante que se utiliza para medir el éxito de una empresa. Ser rentable significa generar utilidad a través de los activos y la inversión realizada para lograrla. Estas utilidades son la conclusión de una administración competente de los recursos y una planeación integral de costos y gastos, así como la planeación de los ingresos que se esperan obtener en un determinado período de tiempo.

El trabajo profesional de graduación que se desarrolló está enfocado en una entidad bancaria específicamente. Una entidad bancaria se dedica principalmente a brindar servicios financieros, es decir, captar efectivo de la sociedad por medio de cuentas de ahorro, monetarias, etc., para posteriormente colocarlos a través de préstamos de distintos tipos. El principal recurso de su negocio es el dinero, por tal motivo surgió la necesidad de analizar y estudiar los beneficios de incorporar una gestión presupuestaria en sus operaciones. Es necesario que la administración del dinero en estas entidades sea eficiente, al establecerse como su principal recurso puede ser mal administrado y en consecuencia traer malos resultados al final de un período determinado. Una empresa puede generar dinero y al mismo tiempo no ser rentable.

Las entidades bancarias asumen un papel importante en el sistema financiero, debido a que promueven el desarrollo económico de un país a través de permitir la inversión de capital hacia actividades productivas de cualquier tipo. También toman relevancia en

aspectos relacionados con la vida cotidiana como la demanda de dinero y la adquisición de activos. Debido a esto es importante que administren adecuadamente sus recursos financieros a través de una gestión de presupuesto, para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.

En este punto se pueden relacionar todos los elementos antes mencionados para concluir la razón por la que una adecuada gestión presupuestaria contribuye a que las entidades bancarias puedan tener resultados óptimos en cuanto a la rentabilidad que esperan obtener. Con el tiempo las empresas se vuelven cada vez más competitivas y con una adecuada administración de sus recursos financieros obtienen una ventaja, claro está que influyen otros factores y elementos que están inmersos en las operaciones diarias de los bancos, sin embargo, muchas actividades destinadas a incrementar las utilidades no se pueden llevar a cabo si no se cuenta con un flujo de efectivo que permita realizarlas.

Por otra parte, cabe mencionar que la elaboración de un presupuesto por sí solo no trae resultados, es necesaria la gestión completa, es decir, controlar la ejecución y velar para que los resultados estén lo más cercano posible a la planificación inicial, de esta forma el presupuesto cumplirá su objetivo que es aumentar las utilidades de la empresa y lograr altos niveles de rentabilidad. Las empresas del sector bancario tienen distintas necesidades a las del sector comercial y del sector industrial, por la naturaleza de sus actividades un presupuesto es ideal para que la administración del dinero captado y colocado genere los resultados esperados.

### **3.4 Temas y subtemas en forma interrogativa**

En la sección de temas y subtemas del trabajo profesional se presentan en forma interrogativa las bases para determinar los objetivos tanto general como específicos que darán paso al desarrollo y discusión de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

## **Tema**

¿Cuál es el impacto que causa una gestión de presupuesto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria, desde una perspectiva financiera y administrativa?

## **Subtemas**

- a) ¿Cuál ha sido la tendencia en el resultado de la situación financiera del Banco Nacional GT del período 2016 a 2020?
- b) ¿Cuáles han sido los niveles de rentabilidad presentados históricamente por el Banco Nacional GT del período 2016 a 2020?
- c) ¿Cómo se maneja actualmente la planificación de los ingresos y egresos del Banco Nacional GT?
- d) ¿Cómo impacta en los niveles de rentabilidad la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos para el Banco Nacional GT?

## **3.5 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del informe o trabajo o trabajo profesional de graduación, en la que se plantean objetivos generales y específicos que se relacionan con el análisis financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala. A continuación, se plantea el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos:

### **3.5.1 Objetivo general**

Formular una propuesta de presupuesto de ingresos y egresos en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, con base en un modelo financiero para analizar y comparar el impacto en los niveles de rentabilidad esperados por los accionistas.

### **3.5.2 Objetivos específicos**

- 1) Analizar históricamente la situación financiera del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 con base en análisis vertical y horizontal para establecer una tendencia.
- 2) Evaluar los niveles de rentabilidad históricos presentados por el Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 aplicando análisis horizontal para determinar si los niveles han tenido crecimiento o decrecimiento.
- 3) Definir una propuesta de presupuesto de ingresos y egresos aplicando un modelo financiero para proyectar un aumento en la rentabilidad de un período de cinco años.
- 4) Realizar análisis comparativo de los resultados financieros y administrativos presentados en la proyección de la rentabilidad con base en el presupuesto planificado para determinar si la propuesta de elaboración del presupuesto impacta positivamente en los niveles de rentabilidad de la empresa.

### **3.6 Método científico**

El método científico es el fundamento del presente trabajo relacionado con el análisis financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala.

Consiste en la lógica general empleada, tácita o explícitamente para valorar los méritos de la investigación. El método científico está constituido como un conjunto de normas, las cuales sirven patrones que deben ser satisfechas para estimar las conclusiones que merecen confianza racional para dar explicación a las preguntas y objetivos de la investigación.

#### **3.6.1 Fases del método científico**

##### **Indagatoria**

La fase indagatoria se da a través de la recolección de información de fuentes primarias y fuentes secundarias para obtener la información necesaria sobre el tema del trabajo de

investigación. Se consultó la bibliografía que se relaciona con cada uno de los elementos que conforman el planteamiento del problema y se realizaron las fichas bibliográficas correspondientes.

### **Demostrativa**

En esta fase se demuestra la conexión racional, entre los resultados adquiridos y la comprobación experimental de los mismos. En esta fase se verificó la teoría y se evaluaron los resultados obtenidos conforme a los objetivos planteados. Para obtener esta información se aplicaron técnicas de investigación aplicadas como las entrevistas realizadas a las personas encargadas de controlar el presupuesto.

### **Expositiva**

Esta fase se da al final cuando se exponen los resultados obtenidos en el proceso de investigación iniciando con el planteamiento del problema, formulación de los objetivos general y específicos para posteriormente desarrollar cada uno y presentar los resultados, que a su vez puede servir como material para realizar nuevas investigaciones.

## **3.6.2 Enfoque, diseño y alcance de la investigación**

### **Enfoque**

El enfoque que se utilizó fue cualitativo, debido a que se realizó una recolección de información y se aplicó un análisis financiero de los datos para afinar las preguntas de investigación e interpretar los resultados obtenidos además de la aplicación de métodos estadísticos, para llegar a lograr alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de las principales cuentas que impactan en los resultados evaluados es fundamental para lograr el objetivo del informe y poder encontrar la mejor propuesta para mejora de la situación financiera de la empresa. El enfoque cualitativo se representa en el análisis de las cifras contenidas en los estados financieros proporcionados por la empresa objeto de estudio.

## **Diseño**

El diseño es la estrategia para recopilar la información deseada, esta va relacionada con el enfoque cualitativo de esta investigación. El diseño es útil para recolectar evidencia suficiente. El diseño que se utilizó para la presente investigación fue el no experimental, ya que no se hicieron variar intencionalmente las variables, se analizó y consideró el tiempo determinado a los datos por su naturaleza como transicionales. Además, es descriptivo y correlacional-causal, al describir las variables de estudio, al mismo tiempo que se analizaron su interacción e incidencia.

## **Alcance**

Se inició con un estudio descriptivo cuando se analizó la situación actual de la empresa antes de desarrollar el trabajo de investigación. Inició desde que se recopiló la información para puntualizar propiedades, características y perfiles de los elementos a analizar. Posteriormente se continuó con el estudio explicativo, en donde se midieron y evaluaron cada una de las variables pretendiendo predecir su comportamiento y determinar así un resultado al final del proceso de investigación.

### **3.7 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

#### **3.7.1 Técnicas de investigación documental**

Las técnicas documentales consisten en la identificación, recogida y análisis de documentos relacionados con el hecho o contexto estudiado. Los documentos que se suelen considerar como fuente de datos son muy variados: leyes, normas, contratos, correspondencia, proyectos de trabajo, memorias, informes, diarios, películas, fotografías, dibujos y apuntes de personas implicadas, etc. Los documentos suelen

clasificarse en “oficiales” y “personales”. Para obtener la información teórica suficiente que respaldó el problema planteado en el trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Se realizaron lecturas analíticas de libros
- b) Se consultaron tesis, páginas web
- c) Se realizaron resúmenes ejecutivos
- d) Se elaboraron fichas bibliográficas

### **3.7.2 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas de investigación de campo son aquellas que sirven para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para estudiar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado.

Para recopilar la información suficiente que respaldó el problema planteado en el trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas.

- a) Se realizó una entrevista (anexo1) para tomar una muestra de los expertos que participan en la elaboración del presupuesto.
- b) Se realizaron proyecciones de información financiera para analizar escenarios de posibles resultados y ajustar la información hacia la consecución de los objetivos.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados del trabajo que se realizó, relacionado con el análisis financiero y administrativo de la gestión de presupuesto y su impacto en los niveles de rentabilidad en una entidad bancaria ubicada en el municipio de Guatemala. En adelante se denominará como Banco Nacional GT. Dentro del universo de información de la entidad bancaria, se tomaron el estado de resultados y el estado de situación financiera como muestra para realizar la evaluación correspondiente, a través del análisis vertical y horizontal, así como el análisis de las tendencias y cálculo de resultados para impactar en la rentabilidad del banco. Los resultados que se presentan posterior a haber realizado la recopilación de información (ver anexo 1), el análisis y los cálculos necesarios para dar respuesta a la problemática planteada, se presentan de la siguiente manera.

### **4.1 Situación actual de la empresa**

El capítulo cuatro se desarrolló con base en la entrevista realizada a funcionarios del Banco Nacional GT, con lo cual se determinaron los siguientes resultados: en general los activos de la empresa mantuvieron una tendencia de crecimiento en los últimos cinco años, sus activos más importantes se conforman por la cartera de créditos, las inversiones y las disponibilidades que representaron el 96% de los activos totales. Estos rubros tienen la peculiaridad de ser su principal fuente de ingresos, debido a los intereses que genera la colocación de créditos y las inversiones que realiza el banco. Dentro de los pasivos más relevantes se destacan las obligaciones depositarias y los créditos obtenidos las cuales representaron alrededor de un 97% en el estado de situación financiera.

La utilidad del banco en los últimos cinco años también presentó un crecimiento constante, lo cual refleja buenos resultados. Sin embargo, al compararlo con la tendencia que reflejó la rentabilidad se observó que la relación es inversa, debido a que los activos y la utilidad tuvieron un crecimiento mientras que la rentabilidad en estos últimos años presentó tendencia a la baja disminuyendo aproximadamente un 15% lo cual es objeto de evaluación para determinar las causas. El análisis detallado de los resultados obtenidos en la entrevista se presenta a continuación.

## **4.2 Análisis histórico de los estados financieros del Banco Nacional GT**

La entidad bancaria sujeto de la presente investigación, presentó un historial de estados financieros, para este caso se tomaron en cuenta cinco años de resultados para poder analizar cada uno de sus elementos. Este análisis se enfocó en la información presentada en los estados financieros de la empresa, se tomó en cuenta el análisis vertical y el análisis horizontal para establecer el porcentaje de participación de las principales cuentas y se determinaron las tendencias y el comportamiento a través de los años con el fin de evaluar los resultados.

Los estados financieros proporcionados por el Banco Nacional GT se conformaron por el estado de resultados y el estado de situación financiera de los períodos del 2016 al 2020. Detallando los rubros más importantes de resultados, de activos y pasivos para la evaluación de la rentabilidad del banco. Esta información es la base para determinar los niveles de rentabilidad que ha presentado históricamente la compañía, a continuación, se presenta el análisis de la información financiera.

### **4.2.1 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados**

El estado de resultados del Banco Nacional GT presentó como fuente principal de ingresos los productos financieros provenientes de los intereses que genera la cartera de créditos y las inversiones realizadas. Su principal egreso lo componen los gastos financieros los cuales se generan por el pago de intereses a los cuentahabientes por sus cuentas de ahorro, plazos fijos, fondos de inversión, entre otros. Los gastos de administración representan un rubro importante, ya que está integrado por todos los gastos que el banco necesita para poder realizar sus operaciones diarias. Los otros gastos y productos de operación provenientes de los servicios que presta el banco también representan una parte importante de los resultados. A continuación, en la Tabla 1, se visualiza el análisis horizontal y vertical del estado de resultados:

**Tabla 1 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
Productos financieros	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos financieros	56%	54%	55%	53%	49%
<b>Margen por inversión</b>	44%	46%	45%	47%	51%
Margen por servicios	8%	7%	7%	6%	7%
Otros productos	13%	12%	12%	13%	12%
Otros gastos	5%	6%	6%	8%	12%
<b>Margen operacional bruto</b>	59%	58%	58%	58%	58%
Gastos de administración	34%	33%	33%	32%	32%
<b>Margen operacional neto</b>	25%	25%	25%	26%	25%
Productos y gastos extraordinarios	2%	2%	1%	1%	1%
Ganancia (pérdida) bruta	27%	27%	26%	27%	26%
Impuesto sobre la renta	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	25%	25%	24%	25%	24%
<b>Variación interanual</b>		<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

El estado de resultados de los últimos cinco años presentó un crecimiento promedio del 7% en sus productos financieros y un crecimiento constante en las utilidades reflejadas en cada año. Los gastos financieros representaron aproximadamente un 53% de los productos financieros obtenidos por los créditos otorgados y los intereses por inversiones realizadas por la empresa. Los gastos de administración tuvieron un impacto del 33% en relación con los ingresos por productos financieros y reflejaron un crecimiento del 6% cada año analizado. (anexo 2.)

#### **4.2.2 Análisis vertical y horizontal del activo**

Dentro del estado de situación financiera presentado por el banco, la cartera de créditos representó su activo más importante, debido a que es el origen de su principal fuente de ingresos por productos financieros. Su segundo activo más importante fueron las inversiones, las cuales son origen de ingresos por intereses producto, como se visualiza en la Tabla 2 con el análisis vertical y horizontal de los activos.

**Tabla 2 Análisis vertical y horizontal de los activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
Disponibilidades	12%	13%	13%	12%	15%
Inversiones (neto)	27%	28%	29%	31%	29%
Cartera de créditos (neto)	56%	54%	54%	53%	52%
Productos financieros por cobrar	1%	0%	0%	0%	1%
Inversiones permanentes (neto)	1%	1%	1%	1%	1%
Inmuebles y muebles (neto)	2%	2%	2%	2%	1%
Cargos diferidos (neto)	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Variación Interanual del activo</b>		<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

El estado de situación financiera que presentó la empresa demostró un crecimiento promedio constante de sus activos del 8% a lo largo del período analizado, desde sus activos más importantes como la cartera de créditos la cual representó más del 50% de participación, las inversiones que tuvieron cerca del 30% de participación y las disponibilidades con un 13% dentro de su balance general.

#### 4.2.3 Análisis vertical y horizontal del pasivo y capital

El pasivo se conformó principalmente con las obligaciones depositarias que se integraba por las cuentas de depósito monetario, las cuentas de ahorro, plazos fijos, fondos de inversión entre otras. En segundo lugar, se ubicaron los créditos obtenidos, estos dos rubros representaron la obtención de fondos para la colocación de créditos y fueron el origen de los gastos financieros por intereses que se deben pagar, por este motivo son las cuentas de mayor participación en los pasivos del banco. Por último, se presentó la parte del capital contable compuesto por el aporte de los accionistas, las utilidades acumuladas y las reservas legales. A continuación, se presenta la Tabla 3 con el análisis vertical y horizontal del pasivo y capital del banco.

**Tabla 3 Análisis vertical y horizontal del pasivo y capital del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pasivo</b>					
Obligaciones depositarias	64%	64%	65%	68%	70%
Créditos obtenidos	25%	24%	23%	20%	20%
Obligaciones financieras	0%	1%	0%	0%	0%
Cuentas por pagar	1%	1%	1%	1%	1%
Otras obligaciones	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Capital contable</b>	7%	8%	8%	9%	8%
<b>Suma igual activo</b>					
<b>Variación interanual</b>		<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

En la parte del pasivo y capital contable, se determinaron las principales cuentas que participaron y el resultado reflejó a las obligaciones depositarias como la principal cuenta de pasivo con una participación de más del 60%, la segunda cuenta con mayor impacto son los créditos obtenidos con una participación aproximada del 22%. Estas cuentas son de vital importancia, ya que es la fuente de obtención de los recursos para la colocación de créditos. El capital contable representó un 8% en relación a los activos totales del banco. El estado de situación financiera completo se visualiza en el anexo 3.

#### **4.3 Evaluación de los niveles de rentabilidad**

La empresa se ha caracterizado por mantener niveles de rentabilidad bastante estables como se observa en la Tabla 4, debido a la solidez que proyecta y el crecimiento que la ha caracterizado a lo largo del tiempo, sin embargo, ha caído ligeramente en promedio en un 4% en los últimos cinco años, por lo que es necesario implementar las estrategias y realizar los ajustes pertinentes en las operaciones para lograr el crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

**Tabla 4 Análisis de la rentabilidad sobre el patrimonio y la rentabilidad sobre activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	21.84%	19.69%	18.59%	19.42%	18.65%
Rendimiento sobre activos (ROA)	1.63%	1.62%	1.58%	1.69%	1.55%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

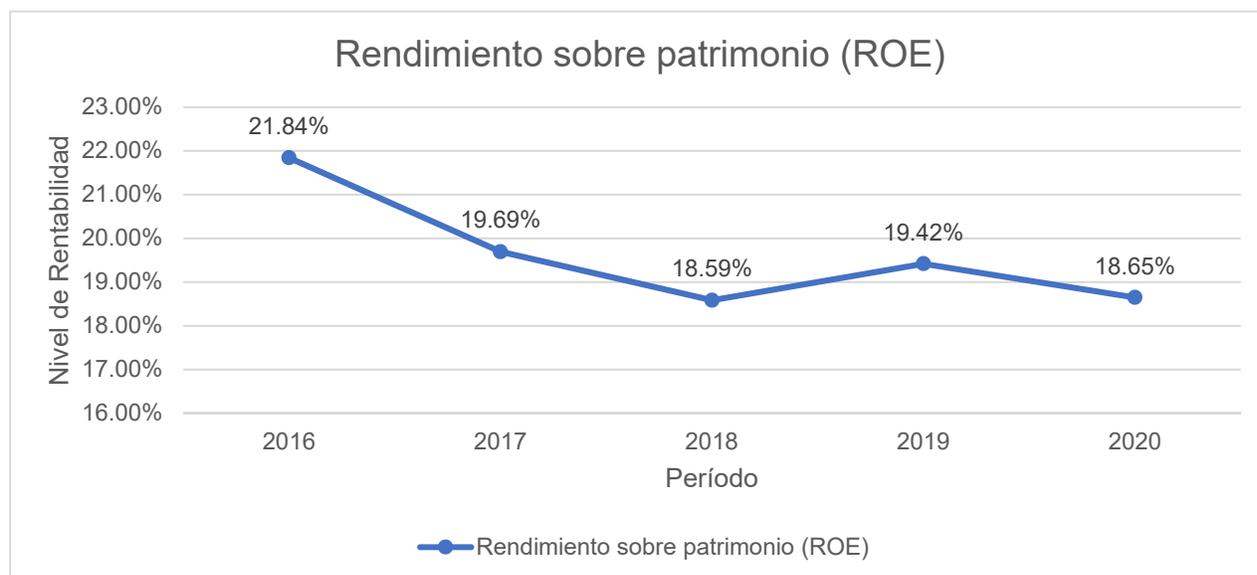
La rentabilidad de manera muy general, presentó un decrecimiento durante el período analizado del 2016 al 2020. Esto significa que el rendimiento del patrimonio y de los activos del banco no ha sido eficiente. La falta de una adecuada planificación para el uso de los recursos puede ser un factor que impacta en los niveles de rentabilidad que se reflejan en los resultados históricos.

#### **4.3.1 Análisis del rendimiento sobre patrimonio (ROE)**

El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se presentó en los resultados históricos del banco reflejó una disminución que parte desde un 21.84% en 2016 hasta un 18.65% en el año 2020, esto significa que, en un período de cinco años, el banco decreció aproximadamente un 5% en su rentabilidad sobre el patrimonio. Tomando como base el crecimiento del capital y la utilidad de cada año, se puede inferir que, no existe relación directa entre la utilidad y los niveles de rentabilidad.

A continuación, se presenta la Figura 1, en donde se puede visualizar con mayor claridad la tendencia a la baja que obtuvo la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en el período del 2016 al 2020

**Figura 1 Tendencia del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Figura 1 la tendencia de la rentabilidad sobre el patrimonio, se presentó ligeramente hacia la baja, es decir decreció en promedio un 5% durante los últimos cinco años. En este punto es donde existe la oportunidad de elaborar un modelo financiero para gestionar un presupuesto de ingresos y egresos y elaborar los estados financieros proyectados para proponer estrategias que logren mover el resultado.

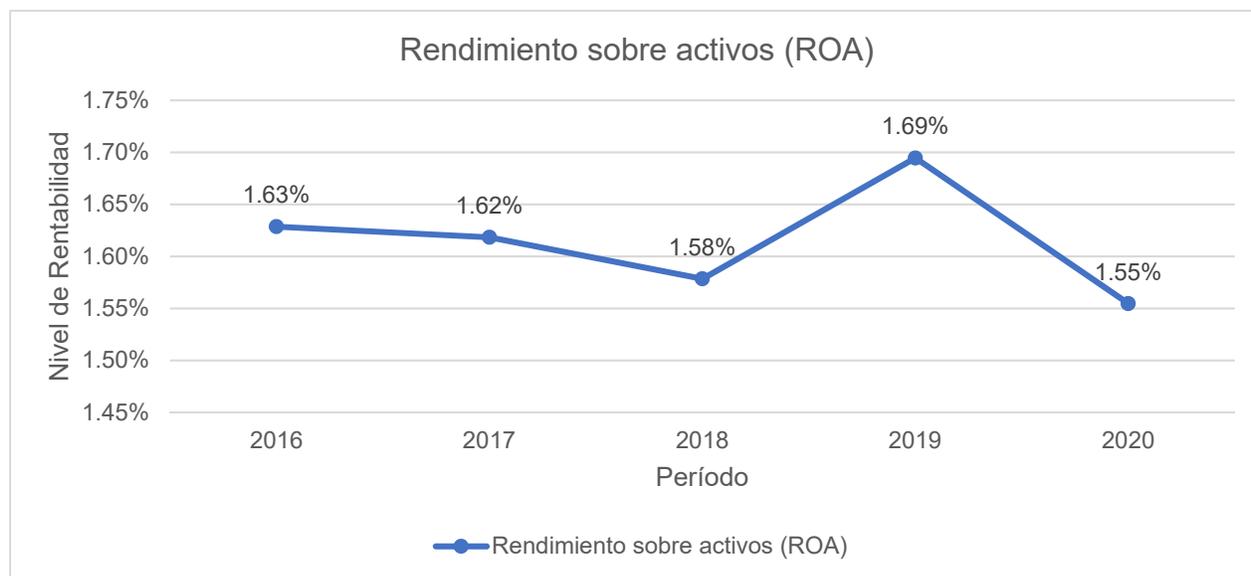
La rentabilidad sobre el patrimonio es de suma importancia para los accionistas de la empresa, debido a que, este indicador muestra el rendimiento que tiene el capital aportado por los accionistas y el retorno que obtendrán de acuerdo a su porcentaje de participación, por este motivo es relevante que la rentabilidad que genere la empresa sea atractiva y que aumente con el pasar del tiempo.

#### **4.3.2 Análisis del rendimiento sobre activo (ROA)**

El ROA de la empresa demostró que los activos fueron optimizados de una manera eficiente, sin embargo, existe oportunidad de mejorar este indicador y optimizar el rendimiento de sus activos, siendo uno de sus principales activos la cartera de créditos,

se pueden evaluar las cuentas relacionadas a este rubro para implementar estrategias que ayuden a mejorar este índice. A continuación, se visualiza en la Figura 2 la tendencia de la rentabilidad sobre el activo (ROA) del período 2016 al 2020

**Figura 2 Tendencia del rendimiento sobre el activo (ROA) del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

La rentabilidad sobre los activos presentó una tendencia irregular, ya que como se observa en la Figura 2, algunos años aumentó y en otros disminuyó, sin embargo, en el último año este indicador disminuyó en un 6% quedando todavía por debajo del resultado obtenido en el año 2016. En este punto también existe una oportunidad de mejora para que el ROA se mantenga estable a través del tiempo y poder optimizar el uso de los recursos de la empresa.

#### **4.4 Análisis de los niveles de rentabilidad.**

Como se observó anteriormente, la rentabilidad presentó una tendencia a la baja en los últimos cinco años, para la evaluación de estos resultados se analizaron los siguientes rubros que son los que impactan directamente en los niveles de rentabilidad, a continuación, se presenta la información que se analizó.

**Tabla 5 Análisis horizontal de la utilidad bruta del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad bruta	1,289,996	1,399,334	1,483,379	1,661,333	1,698,569
Variación absoluta		109,338	84,045	177,954	37,236
Variación relativa		8%	6%	12%	2%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

La utilidad bruta del banco mantuvo un crecimiento constante en los últimos cinco años, en un promedio del 7%. Los productos financieros crecieron en igual proporción mientras que, los gastos financieros crecieron alrededor de un 4%, por su parte los gastos de administración aumentaron en promedio un 6% lo que da como resultado el crecimiento antes mencionado en la utilidad bruta, según la Tabla 5.

**Tabla 6 Análisis horizontal de los activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Activos	79,206,321	86,463,354	93,974,728	98,036,547	109,248,691
Variación absoluta		7,257,033	7,511,374	4,061,819	11,212,144
Variación relativa		9%	9%	4%	11%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 6, los activos presentaron una tendencia de crecimiento alrededor del 8%, teniendo dentro de los rubros más importantes la cartera de créditos la cual creció en promedio un 6%, las inversiones con un crecimiento del 11% y las disponibilidades con un aumento promedio del 16%. Estos activos afectan directamente la rentabilidad del banco, ya que la cartera de créditos y las inversiones son la principal fuente de ingresos para el banco y en la medida que crezcan, la utilidad también aumenta.

**Tabla 7 Análisis horizontal del patrimonio neto del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Patrimonio neto	5,906,256	7,105,145	7,981,260	8,554,720	9,108,694
Variación absoluta		1,198,889	876,115	573,460	553,974
Variación relativa		20%	12%	7%	6%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

De acuerdo a la Tabla 7 el patrimonio neto del banco, aunque tuvo un crecimiento en cada año, se pudo observar que el crecimiento fue desacelerando en cada año transcurrido, esto se ve influenciado por la utilidad de cada período y las reservas de capital calculadas en cada año analizado.

#### **4.5 Políticas para los ingresos y egresos.**

Dentro de las principales políticas establecidas por el banco para el registro de la información financiera se encuentran las siguientes:

- a) El porcentaje de incremento de los ingresos no debe ser menor al 5%
- b) El porcentaje de incremento de los gastos no debe ser mayor al porcentaje de crecimiento de los ingresos.
- c) Se deben cumplir con las metas establecidas de colocación y captación.
- d) La adquisición de activos debe ser autorizada por el gerente de división a cargo.
- e) Las compras deben ser realizadas únicamente por el área nombrada por la gerencia general.

#### **4.6 Modelo financiero de planeación para proyección de presupuesto**

Los resultados antes expuestos demuestran que la empresa ha mantenido la rentabilidad en un nivel aceptable a lo largo del período evaluado, tomando en cuenta que los niveles de rentabilidad parten de la utilidad, es importante enfocarse en mejorar la utilidad de la empresa a través de realizar acciones concretas para reducir gastos, reducir costos, aumentar ingresos, etc. Partiendo de esta afirmación se procedió a realizar un modelo financiero para aumentar estos indicadores y mejorar la rentabilidad de la empresa.

La formulación de un modelo financiero de planeación se vuelve fundamental para que la gerencia y los accionistas tengan claro el plan que se diseñó para el uso adecuado de los recursos financieros disponibles para la operación de la empresa. El modelo financiero presentó la ventaja de poder visualizar el resultado que se quiere obtener al final de un período determinado y en el camino se van realizando los ajustes necesarios para llegar a la meta propuesta. De acuerdo a los tipos de modelos financieros que existen, se determinan los tipos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de investigación.

#### 4.6.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos son la parte esencial para la empresa, ya que es la fuente de donde obtiene los recursos financieros para realizar toda la operación diaria. Se tomó como base la principal fuente de ingresos de la empresa que son los intereses devengados por los créditos colocados y sobre las inversiones realizadas. Como se observó anteriormente en la Tabla 2 la cartera de créditos posee una participación del 50% de los activos y las inversiones un 30%. Partiendo de estas dos cuentas principales que generan ingresos para la empresa, se proyectó con base en los promedios móviles de los últimos cinco años, calculando un crecimiento promedio del 7.74% interanual.

**Tabla 8 Proyección a 5 años de la cartera de créditos e inversiones del Banco Nacional GT (Cifras en miles de quetzales)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cartera de créditos	61,403,337	66,158,207	71,281,279	76,801,064	82,748,283
Inversiones	32,999,404	34,357,903	35,772,328	37,244,981	38,778,259

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 8 se estableció un crecimiento anual para la cartera de créditos al igual que para las inversiones con el fin de incentivar y establecer metas para lograr los resultados propuestos en la proyección a 5 años realizada. La proyección con una visión de crecimiento es importante para lograr una mejor posición en el mercado.

#### 4.2.1.1 Proyección de los ingresos

Con base en las cuentas proyectadas con anterioridad se procedió a realizar el cálculo en las proyecciones de las cuentas de ingresos, tomando como pronóstico los promedios móviles para determinar una tasa de crecimiento interanual en cada cuenta. Para los productos financieros se tomaron las siguientes tasas de interés activa por cada rubro.

**Tabla 9 Proyección a 5 años de las tasas de interés para la cartera de créditos e inversiones del Banco Nacional GT**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tasa de interés cartera de créditos	8.49%	8.38%	8.27%	8.16%	8.05%
Tasa de interés inversiones	6.44%	6.29%	6.15%	6.01%	5.87%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Se calculó una tasa de interés para la cartera de créditos y una tasa de interés para las inversiones, como se observa en la Tabla 9 de acuerdo a la tendencia de los últimos cinco años se determinó una tasa de variación en cada año proyectado para calcular los productos financieros del banco.

**Tabla 10 Proyección de ingresos del Banco Nacional GT  
(Cifras en miles de quetzales)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Productos financieros	5,216,114	5,544,862	5,894,330	6,265,824	6,660,730
Inversiones	2,125,211	2,162,385	2,200,209	2,238,695	2,277,855
<b>Total productos financieros</b>	<b>7,341,324</b>	<b>7,707,247</b>	<b>8,094,540</b>	<b>8,504,519</b>	<b>8,938,585</b>
Otros productos	435,306	448,365	461,816	475,670	489,941
Productos extraordinarios	63,104	72,565	45,336	56,204	46,764
Productos de ejercicios anteriores	7,169	9,443	6,103	12,775	2,878
<b>Total Ingresos</b>	<b>7,846,903</b>	<b>8,237,620</b>	<b>8,607,794</b>	<b>9,049,169</b>	<b>9,478,167</b>
	13%	5%	4%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

La proyección de los ingresos reflejó resultados positivos al incrementar en promedio 5% en cada año de operación, logrando aumentar aproximadamente Q1.6 millones en los años proyectados. Siendo su principal operación el otorgamiento de créditos, la relación que existe entre los ingresos por productos financieros por intereses sobre préstamos, es importante resaltar que la participación de esta cuenta en los ingresos totales de la empresa representa aproximadamente un 70%, por lo que la colocación de créditos es la operación más importante para la empresa.

El segundo rubro más importante son los ingresos por las inversiones en valores que realiza la empresa, teniendo una participación cerca del 25% en los ingresos totales, con una proyección que se realizó tomando en cuenta un 4% de crecimiento anual.

#### **4.6.2 Presupuesto de egresos**

De acuerdo a las políticas financieras propuestas y de acuerdo al diseño del modelo financiero a implementar para la proyección del presupuesto, se determinó que los egresos no pueden ser mayores al porcentaje de crecimiento estipulado en los ingresos totales de la empresa, para mantener dentro de los límites de cobertura de los ingresos sobre los gastos y mantener la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Para la proyección de los gastos se tomaron como base las cuentas que generan intereses por pagar, entre ellas los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro, depósitos a plazo fijo y los créditos obtenidos como financiamiento, por medio de promedios móviles se determinaron las tasas de las obligaciones depositarias y de los créditos obtenidos para proyectar los gastos financieros.

**Tabla 11 Proyección a 5 años de las tasas de interés para las obligaciones depositarias del Banco Nacional GT**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depósitos Monetarios	0.66%	0.65%	0.63%	0.61%	0.60%
Depósitos de Ahorro	0.94%	0.92%	0.91%	0.90%	0.88%
Depósitos a Plazo	5.21%	5.00%	4.80%	4.62%	4.43%
Créditos obtenidos	6.88%	6.78%	6.68%	6.58%	6.49%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 11, se establecieron las tasas de interés para cada una de las obligaciones depositarias y sobre los créditos obtenidos por parte del banco para financiar sus operaciones. Posterior a esto se determinaron las proyecciones sobre los saldos de las obligaciones depositarias y créditos para los cinco años del modelo financiero, llegando a los siguientes resultados.

**Tabla 12 Proyección a 5 años de las obligaciones depositarias del Banco Nacional GT (Cifras en miles de quetzales)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depósitos Monetarios	34,608,128	36,914,596	39,374,778	41,998,920	44,797,948
Depósitos de Ahorro	18,784,634	21,208,988	23,946,229	27,036,739	30,526,113
Depósitos a Plazo	25,429,005	27,425,688	29,579,152	31,901,704	34,406,624
Créditos obtenidos	20,836,791	21,204,235	21,578,159	21,958,677	22,345,905

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

De acuerdo a la Tabla 12, se proyecta una tendencia de crecimiento en la captación de fondos con base en la evaluación de la política monetaria, cambiaria y crediticia y perspectivas económicas de los últimos cinco años publicada por el Banco de Guatemala, estableciendo un crecimiento promedio aproximado del 10% para el Banco Nacional GT.

**Tabla 13 Proyección de egresos del Banco Nacional GT (Cifras en miles de quetzales)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos financieros	3,161,894	3,242,659	3,327,739	3,417,462	3,512,186
Otros gastos	724,345	651,910	627,239	646,056	633,135
Gastos de administración	2,137,458	2,222,956	2,311,875	2,427,468	2,548,842
Gastos extraordinarios	5,624	10,348	8,692	7,301	8,543
Gastos de ejercicios anteriores	1,457	1,924	2,539	3,352	4,424
<b>Total Gastos</b>	<b>6,030,778</b>	<b>6,129,797</b>	<b>6,278,084</b>	<b>6,501,640</b>	<b>6,707,129</b>
	1%	5%	3%	4%	3%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 13, los gastos aumentaron en promedio un 4% cada año, lo cual se establece por debajo del porcentaje de crecimiento de los ingresos, con este resultado se comprueba que los gastos están dentro de los límites establecidos en la política con respecto al crecimiento de los gastos en relación al crecimiento de los ingresos.

#### 4.6.3 Proyección de la utilidad neta

La proyección de la utilidad neta se realizó tomando en cuenta el resultado de los ingresos y gastos que se determinaron con base en el modelo financiero elaborado, se realizó el cálculo para cada año proyectado dando como resultado los datos que se presentan a continuación en la Tabla 14.

**Tabla 14 Proyección de la utilidad neta del Banco Nacional GT**  
(Cifras en miles de quetzales)

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	7,846,903	8,237,620	8,607,794	9,049,169	9,478,167
Gastos	6,030,778	6,129,797	6,278,084	6,501,640	6,707,129
Ganancia (pérdida) bruta	1,816,125	2,107,823	2,329,711	2,547,529	2,771,038
Impuesto sobre la renta	136,209	158,087	174,728	191,065	207,828
Ganancia (pérdida) neta	1,679,916	1,949,736	2,154,982	2,356,464	2,563,210
	7%	16%	11%	9%	9%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se muestra en la Tabla 14 se estableció un promedio de crecimiento aproximadamente del 10% anual como resultado de las proyecciones realizadas con el modelo financiero, con base en promedios móviles para calcular los valores futuros y determinar una proyección de la utilidad y con esto poder mejorar los índices de rentabilidad de la empresa. Cabe resaltar que se deberán implementar estrategias para aumentar la colocación de créditos y lograr el crecimiento esperado en los ingresos financieros.

#### 4.7 Evaluación de la rentabilidad proyectada

Las utilidades de la empresa tienen relación directa con la rentabilidad, por lo que con los resultados proyectados se calcularon los niveles de rentabilidad que se esperan y comprobar la funcionalidad del modelo financiero diseñado para mejorar estos indicadores y utilizar con eficiencia los recursos financieros.

**Tabla 15 Proyección de la rentabilidad del Banco Nacional GT**

(Cifras en miles de quetzales)

<b>ROE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ganancia (pérdida) bruta	1,816,125	2,107,823	2,329,711	2,547,529	2,771,038
Patrimonio	9,388,298	9,672,746	9,906,520	10,157,596	10,414,560
	19.34%	21.79%	23.52%	25.08%	26.61%
<b>ROA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ganancia (pérdida) bruta	1,816,125	2,107,823	2,329,711	2,547,529	2,771,038
Activo neto	117,505,370	125,259,326	133,582,498	142,491,083	152,063,992
	1.55%	1.68%	1.74%	1.79%	1.82%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Para el cálculo del ROE se estimó una tasa de crecimiento del 3% para el patrimonio de la empresa, suponiendo que el capital pagado se mantenga estable al igual que el capital no pagado y sumando las utilidades proyectadas en cada período. El ROE proyectado se determinó en un promedio con un 8% de crecimiento anual, lo que mejora los niveles actuales de rentabilidad sobre el patrimonio. Por su parte, el ROA se calculó con un promedio alrededor del 4% de crecimiento, tomando en cuenta que la cartera de créditos se proyectó con un porcentaje de crecimiento del 7.74% anual y las inversiones se proyectaron con un 4% de crecimiento anual, debido a que son las cuentas con mayor participación en los activos y son las que causan mayor impacto en los resultados de la empresa.

#### 4.7.1 Análisis comparativo de la rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

La rentabilidad sobre el patrimonio presentó una mejora sustancial en el escenario planteado con el modelo financiero diseñado para la empresa, con el fin de mejorar su índice actual. Se logró proyectar un crecimiento promedio del 6% anual, con un aumento gradual a lo largo de los años.

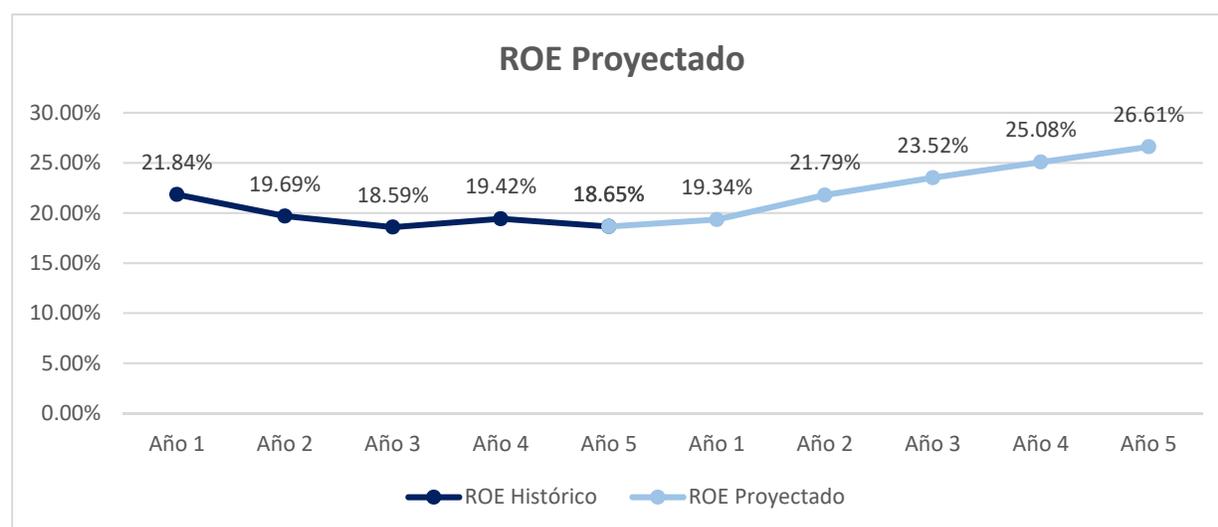
**Tabla 16 Análisis comparativo de la rentabilidad (ROE) del Banco Nacional GT**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROE histórico	21.84%	19.69%	18.59%	19.42%	18.65%
ROE proyectado	19.34%	21.79%	23.52%	25.08%	26.61%
	4%	13%	8%	7%	6%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 16 el análisis comparativo del ROE establece una tendencia de crecimiento en cada año proyectado, lo que incentiva a la fijación de metas para lograr llegar a los resultados planteados en el modelo financiero. En la Figura 3 se representa el crecimiento logrado con la proyección de la utilidad, influyendo también en el crecimiento del patrimonio neto de la empresa.

**Figura 3 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) proyectado del Banco Nacional GT**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Con una adecuada planificación y formulación de un presupuesto de ingresos y egresos se logró la eficiencia en los resultados del banco aumentando la rentabilidad de un 18.65% a un 26.61% en los cinco años proyectados con el modelo financiero, esto equivale a un 37% de crecimiento en la rentabilidad sobre el patrimonio. Sin duda, este indicador es favorable para el banco y para los accionistas que buscan el mayor rendimiento sobre su inversión, por lo que la implementación del modelo financiero impactó positivamente en la rentabilidad del banco.

#### 4.7.2 Análisis comparativo de la rentabilidad sobre el activo (ROA)

El resultado obtenido al realizar el modelo financiero y proyectar las utilidades y los activos netos al final de cada año, reflejaron una mejora progresiva en el índice de rentabilidad, logrando estabilizar y mantener un crecimiento promedio del 3% a partir del segundo año proyectado en adelante. En la Tabla 16 se muestran los resultados comparativos del ROA histórico y el proyectado.

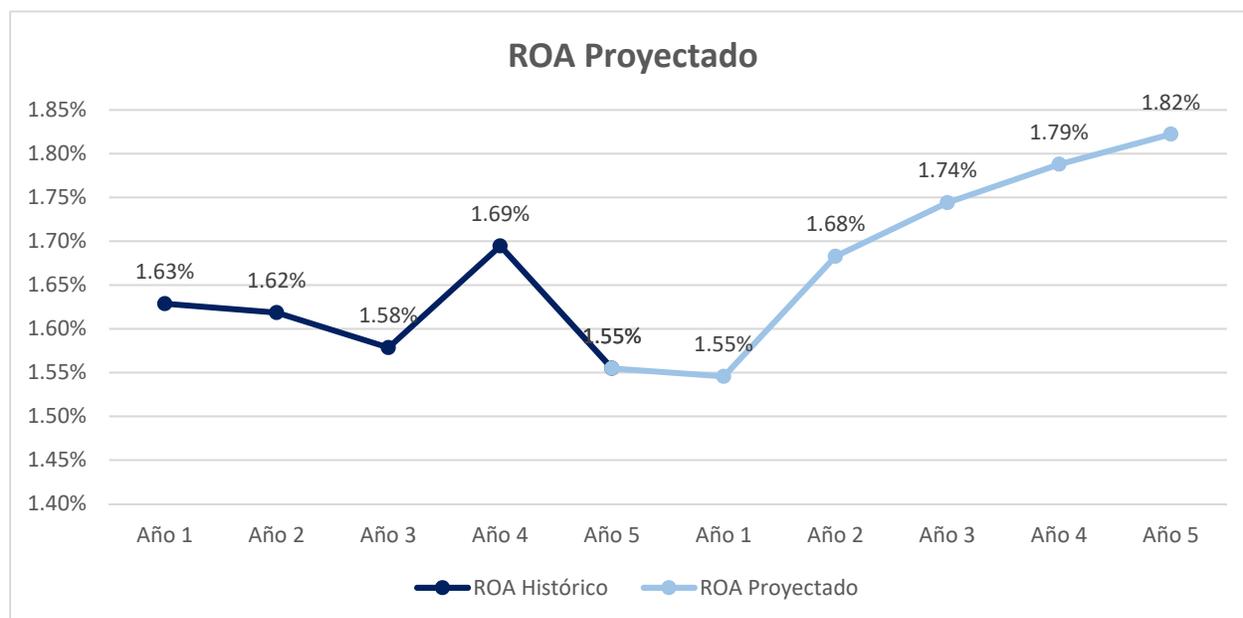
**Tabla 17 Análisis comparativo de la rentabilidad (ROA) del Banco Nacional GT**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROA histórico	1.63%	1.62%	1.58%	1.69%	1.55%
ROA proyectado	1.55%	1.68%	1.74%	1.79%	1.82%
	-1%	9%	4%	3%	2%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

El comparativo de la rentabilidad sobre activos real y la proyectada con base en el modelo financiero elaborado presentó una mejora gradual y progresiva en cada año proyectado. Logrando superar el resultado del primer año con valores históricos, incrementando alrededor de un 3% anual y estableciendo una tendencia de crecimiento para los siguientes años de operación. Como se presenta a continuación, en la Figura 4, la gráfica comparativa del ROA histórico con el ROA proyectado.

**Figura 4 Rendimiento sobre el activo (ROA) proyectado del Banco Nacional GT**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

La implementación de un modelo financiero para proyectar ingresos y egresos dio como resultado un crecimiento constante del rendimiento sobre activos (ROA) logrando llegar a un nivel de 1.82%, es decir, aproximadamente un 17% de crecimiento en los cinco años proyectados. Este es un modelo que logró la eficiencia de los recursos financieros del banco y logró excelentes resultados. Además, se logró establecer una tendencia con visión de crecimiento para la rentabilidad del banco logrando optimizar los recursos financieros y un mayor retorno para los inversionistas.

Si bien es cierto que los niveles de rentabilidad fueron impactados positivamente con la implementación del modelo financiero, es importante que se establezcan las estrategias necesarias para cumplir con las metas propuestas en el presupuesto y evaluar los rubros que tuvieron mayor participación y realizar los ajustes necesarios para lograr los resultados.

### 4.7.3 Análisis comparativo de la utilidad, activo y patrimonio neto

La formulación de un modelo financiero resultó de mucho beneficio para el banco, tomando en cuenta los tres rubros más importantes que participan e impactan en la rentabilidad a continuación, se realiza el análisis comparativo de los resultados obtenidos para tener el soporte de dichos resultados.

**Tabla 18 Análisis comparativo de la utilidad bruta histórica y proyectada del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales)**

	Histórico	% Crecimiento Histórico	Proyectado	% Crecimiento Proyectado
Año 1	1,289,996		1,816,125	
Año 2	1,399,334	8%	2,107,823	16%
Año 3	1,483,379	6%	2,329,711	11%
Año 4	1,661,333	12%	2,547,529	9%
Año 5	1,698,569	2%	2,771,038	9%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se muestra en la Tabla 18 el crecimiento anual en la utilidad bruta proyectada mejoró considerablemente, logrando mantener un mayor nivel de crecimiento y estableciendo una tendencia más estable. Para el año 5 la utilidad bruta histórica logró un crecimiento del 2% mientras que, la proyección logró un crecimiento del 9%, este resultado es fundamental en el cálculo de la rentabilidad puesto que, es el beneficio que se obtuvo del uso de los activos y el patrimonio neto de los accionistas.

**Tabla 19 Análisis comparativo del activo histórico y proyectado del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales)**

	Histórico	% Crecimiento Histórico	Proyectado	% Crecimiento Proyectado
Año 1	79,206,321		117,505,370	
Año 2	86,463,354	9%	125,259,326	7%
Año 3	93,974,728	9%	133,582,498	7%
Año 4	98,036,547	4%	142,491,083	7%
Año 5	109,248,691	11%	152,063,992	7%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observó en la Tabla 19 el activo ha mantenido una tendencia durante los cinco años históricos analizados, con un aumento total del año uno al año cinco de alrededor de 30 millones de quetzales. Al analizar la proyección se estableció un crecimiento constante del 7% logrando crecer aproximadamente 34 millones de quetzales del año 1 al año 5. El crecimiento del activo refleja constancia en las operaciones.

Tomando en cuenta que dentro de los activos más importantes del banco se encuentra la cartera de créditos y las inversiones realizadas, es vital que se establezcan metas de crecimiento en cuanto a la colocación de créditos para lograr el aumento en los ingresos financieros provenientes de los intereses que gana el banco por los créditos otorgados e implementar las estrategias de recuperación de dichos créditos.

**Tabla 20 Análisis comparativo del patrimonio neto histórico y proyectado del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales)**

	<b>Histórico</b>	<b>% Crecimiento Histórico</b>	<b>Proyectado</b>	<b>% Crecimiento Proyectado</b>
Año 1	5,906,256		9,388,298	
Año 2	7,105,145	20%	9,672,746	3%
Año 3	7,981,260	12%	9,906,520	2%
Año 4	8,554,720	7%	10,157,596	3%
Año 5	9,108,694	6%	10,414,560	3%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

En la Tabla 20 se muestran los resultados en cuanto al comportamiento del patrimonio neto del banco, durante los primeros tres años se presentó una inyección de capital con aportaciones permanentes aproximadamente de un millón de quetzales de los socios y un aumento en la reserva de capital de alrededor de 700 mil quetzales, en los siguientes años no se realizaron nuevos aportes permanentes por lo que se estableció un crecimiento promedio del 3% para la proyección del patrimonio neto.

## **4.8 Análisis del árbol de rentabilidad**

El análisis del árbol de rentabilidad fue de relevancia para identificar los elementos más importantes que causan un impacto significativo. Con el árbol de rentabilidad se puede observar gráficamente los elementos que forman parte de la rentabilidad del banco y permite evaluar el impacto de efectuar un cambio en cualquiera de los elementos y poder establecer qué elemento tiene mayor impacto en los niveles de rentabilidad. A continuación, se presenta el árbol de rentabilidad del Banco Nacional GT.

### **4.8.1 Productos financieros**

Como se observa en la Figura 5, los productos financieros los cuales están compuestos por los intereses de los créditos colocados y los intereses sobre las inversiones realizadas, es el principal elemento que impacta la rentabilidad del banco, ya que es el origen para determinar la utilidad. Sobre los productos financieros se pueden tomar medidas para lograr los resultados esperados, en primer lugar, trabajar sobre la colocación de créditos en los distintos tipos para aumentar la cartera de créditos y por consiguiente incrementar los ingresos por productos financieros.

### **4.8.2 Gastos financieros**

Los gastos financieros están conformados por los intereses que el banco paga a los cuentahabientes por las distintas cuentas de depósito que realizan, teniendo principalmente a las cuentas de depósitos a plazos, las cuentas de ahorro y las cuentas de depósito monetario. En segundo lugar, se encuentran los intereses que el banco paga por el financiamiento recibido a través de los créditos obtenidos. En este punto las negociaciones que se logren realizar para establecer tasas de interés convenientes para el banco es importante para mantener el control sobre los gastos financieros.

### **4.8.3 Gastos de administración**

Los gastos de administración, aunque por lo general son menores que los gastos financieros, representan un elemento importante en el árbol de rentabilidad debido a que,

se tiene una mayor oportunidad para ahorrar o reducir costos. En los gastos para la operación diaria se pueden tomar decisiones para lograr que los procesos sean productivos y evitar incurrir en costos innecesarios. La reducción de costos, la negociación con proveedores y las estrategias de compras eficientes son fundamentales para impactar en los gastos de administración y lograr mejores resultados en cuanto a la utilidad del banco.

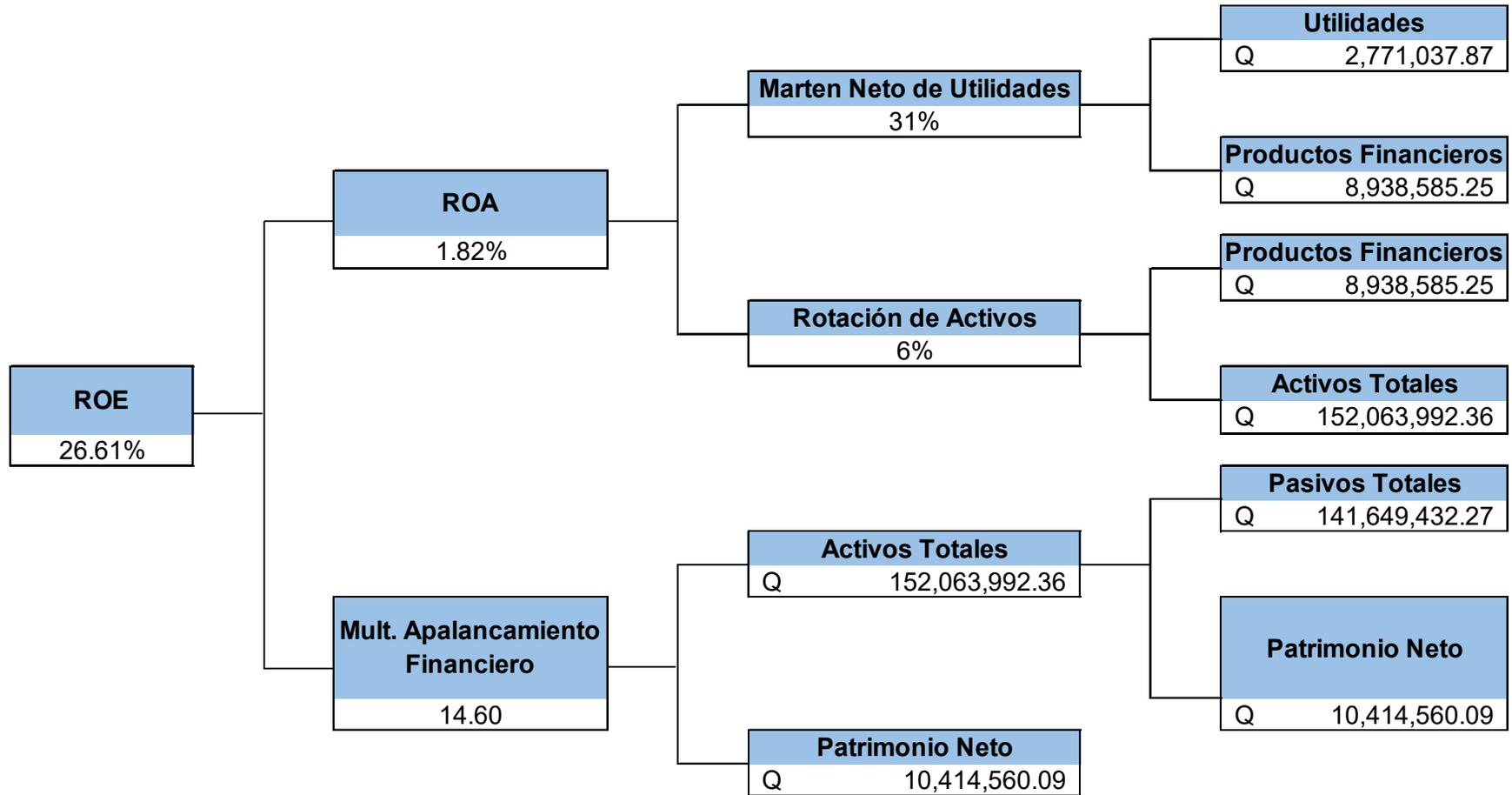
#### **4.8.4 Margen neto de utilidades**

El margen neto de utilidades que presenta el Banco Nacional GT figura en 31% de acuerdo a los ingresos totales por productos financieros, esto significa que la capacidad del banco para generar beneficios se encuentra en un nivel eficiente, ya que alcanza una tercera parte de los ingresos después de haber deducido gastos y costos de operación.

#### **4.8.5 Rotación de activos**

La rotación de activos que presenta el banco dado los resultados del quinto año proyectado reflejan un índice del 6%, dado que dentro de sus activos más importantes se encuentran la cartera de créditos y las inversiones y de acuerdo a las tasas de interés que maneja el banco se concluye que la eficiencia de sus activos para generar ingresos es eficiente y logra excelentes niveles de utilidad para la empresa.

Figura 5 Árbol de rentabilidad del quinto año proyectado del Banco Nacional GT



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

## **4.9 Estrategias para la ejecución**

Un presupuesto por sí solo no es garantía para el logro de los resultados, la elaboración del modelo financiero para la proyección de ingresos y egresos es el punto de partida y la guía para las distintas áreas que operan en el banco. Sin embargo, se deben implementar estrategias que impulsen el cumplimiento de los resultados propuestos en el presupuesto elaborado. Dentro de estas estrategias se pueden mencionar las siguientes:

### **4.9.1 Metodología Balanced Scorecard**

Implementar una metodología Balanced Scorecard (BSC) resultaría fundamental para el logro de las metas establecidas en la planificación financiera, tomando en cuenta que es una herramienta que traduce la estrategia en acción. Es evidente que un presupuesto es una planificación de lo que se desea alcanzar y la implementación del BSC otorga el beneficio de un sistema de administración estratégica que alinea a toda la empresa hacia el logro de los resultados esperados.

### **4.9.2 Establecimiento de metas por departamento**

De acuerdo al modelo financiero de presupuesto de ingresos y egresos, se estipula un valor mínimo en cuanto a la colocación de créditos para lograr un nivel de ingresos óptimo para impactar positivamente en la rentabilidad del banco, así como un valor estimado de la captación de fondos para mantener control sobre los gastos financieros. Para esto es necesario que se establezcan metas en los departamentos responsables de la colocación de productos y captación de fondos para alcanzar los valores establecidos en el presupuesto y así lograr la rentabilidad esperada.

### **4.9.3 Establecimiento de metas por colaborador**

Dentro de los departamentos responsables de la colocación de productos y captación de fondos es importante que se establezcan metas individuales por colaborador para involucrar a todo el banco y no solamente a los altos funcionarios. Hacer la estrategia un

trabajo de todos los niveles jerárquicos del banco es vital para que se logren obtener los resultados planificados, además de incentivar a cada colaborador y mostrarle la línea de visibilidad en cuanto a su aporte con la visión y misión de la empresa.

#### **4.9.4 Key Performance Indicators (KPI)**

Los key performance indicators o indicadores claves de desempeño proporcionan un método para medir el desempeño y los avances de las metas establecidas por departamento y por colaborador. Establecer estos indicadores permite monitorear los resultados obtenidos cada cierto tiempo y en caso sea necesario, poder realizar los ajustes para mantener un óptimo desempeño en el logro de las metas establecidas. Con los KPI's el banco puede alcanzar la rentabilidad proyectada en el modelo financiero.

#### **4.9.5 Implementación de programa de reconocimiento**

La implementación de un programa de reconocimiento por el logro de las metas establecidas es un incentivo que motiva a los colaboradores del banco y permite mejorar el desempeño diario. Desde el otorgamiento de diplomas de reconocimiento hasta brindarles un artículo como premio por un desempeño extraordinario se traduce en mejores resultados para el colaborador y por consiguiente mejores resultados para el banco.

#### **4.9.6 Evaluación de los resultados**

A través de los KPI's se van evaluando periódicamente los resultados obtenidos para tener un panorama claro sobre el impacto de la planificación financiera y la ejecución a través de las estrategias implementadas por el banco con el fin de realizar los ajustes pertinentes durante la marcha para que el modelo financiero cumpla su objetivo de mejorar los niveles de rentabilidad del banco. La evaluación de los resultados históricos permite tomar acción sobre las mediciones de predicción para influenciar de manera positiva los resultados futuros. Con esta metodología se puede garantizar el éxito del modelo financiero presentado para el mejoramiento de los niveles de rentabilidad del banco.

Para una mejor evaluación de los resultados del banco se sugieren los siguientes indicadores de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard, con el objetivo de establecer mediciones y poder cuantificar los avances en cada evaluación.

#### **4.9.6.1 KPI's para la perspectiva financiera**

En la perspectiva financiera se evaluarán los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación realizada en el presupuesto de ingresos y egresos, para esto se medirán los siguientes dos KPI's, los cuales son el objetivo de la implementación del modelo financiero.

- a) Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)
- b) Rentabilidad sobre los activos (ROA)

#### **4.9.6.2 KPI's para la perspectiva del cliente**

Dentro de la perspectiva del cliente se pueden establecer indicadores para determinar la eficiencia con la atención y retención de los clientes del banco, dentro de los principales indicadores que se utilizaran para medir los resultados se mencionan los siguientes:

- a) Índice de satisfacción del cliente
- b) Tasa de abandono de clientes
- c) Participación del mercado

#### **4.9.6.3 KPI's para la perspectiva del proceso interno**

Para la perspectiva del proceso interno se sugieren establecer indicadores que permitan evaluar la eficiencia de los procesos y los tiempos de respuesta para mejorar la operación e incentivar la productividad dentro de la empresa. Para medir los resultados se mencionan los siguientes indicadores:

- a) Índice de eficiencia operativa
- b) Tiempo de atención de requerimientos

#### **4.9.6.4 KPI's para la perspectiva de desarrollo y aprendizaje**

La perspectiva de desarrollo y aprendizaje está enfocada en los colaboradores del banco, ya que constituyen un recurso muy importante sin el cual no se podrían realizar todas las operaciones, por lo que evaluar su desarrollo y aprendizaje es vital, para ello se sugiere medir los resultados con los siguientes indicadores:

- a) Desempeño laboral
- b) Índice de rotación de colaboradores

La implementación de estos indicadores provee una metodología para medir los resultados en las distintas perspectivas del sistema Balanced Scorecard y permite tomar las decisiones adecuadas para mejorar en todos los aspectos, esto permitirá que se logren los objetivos del banco y que obtenga un crecimiento integral en toda la organización.

El Banco Nacional GT ha obtenido buenos resultados y con la implementación del modelo financiero para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos proyecta mejorar considerablemente los resultados. La mejora en la rentabilidad del banco es resultado del esfuerzo sostenido de todas las áreas y la integración de los elementos cuantitativos y cualitativos que permiten realizar los ajustes convenientes para lograr los objetivos del banco. La planificación financiera y la implementación de una metodología de ejecución para garantizar el alcance de metas es fundamental en toda la operación del banco para garantizar excelentes resultados.

El establecer metas de colocación y captación darán como resultado un crecimiento en la participación del mercado sin dejar de lado el crecimiento financiero del banco, mejorando sus ingresos, optimizando sus gastos, incrementando las utilidades y logrando niveles de rentabilidad que sean aceptados por los accionistas, todos estos esfuerzos fortalecen al banco y lo establecen como una institución financiera sólida y confiable.

#### 4.10 Evaluación de resultados del Banco Nacional GT primer semestre 2021

Como parte de la gestión administrativa en el análisis de los resultados del Banco Nacional GT para comparar la ejecución real con respecto a lo presupuestado para el primer semestre del 2021, se realizaron las tablas comparativas para evaluar el avance del presupuesto formulado, se presentan los siguientes resultados.

**Tabla 21 Análisis comparativo de los resultados del primer semestre 2021 (cifras en miles de quetzales)**

	Presupuestado	Ejecutado	Variación	%Variación
Productos financieros	3,660,662	3,342,780	-317,882	-8.68%
Gastos financieros	1,580,947	1,656,662	75,715	4.79%
<b>Margen por inversión</b>	<b>2,079,715</b>	<b>1,686,118</b>	<b>-393,597</b>	<b>-18.93%</b>
Productos	217,653	276,159	58,506	26.88%
Gastos	362,172	138,445	-223,727	-61.77%
<b>Margen operacional bruto</b>	<b>1,935,196</b>	<b>1,823,832</b>	<b>-111,364</b>	<b>-5.75%</b>
Gastos de administración	1,150,283	1,140,012	-10,271	-0.89%
<b>Margen operacional neto</b>	<b>784,913</b>	<b>683,820</b>	<b>-101,093</b>	<b>-12.88%</b>
Productos extraordinarios	31,552	55,030	23,478	74.41%
Gastos extraordinarios	2,812	2,167	-645	-22.93%
Productos de ejercicios anteriores	3,585	18,857	15,272	426.06%
Gastos de ejercicios anteriores	729	1,355	626	85.96%
Ganancia (pérdida) bruta	816,509	754,185	-62,324	-7.63%
Impuesto sobre la renta	136,209	102,056	-34,153	-25.07%
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	<b>680,299</b>	<b>652,129</b>	<b>-28,170</b>	<b>-4.14%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

Como se observa en la Tabla 21, los resultados comparativos en los ingresos y egresos del banco reflejaron una ejecución de 8.68% menos en relación a lo presupuestado para el primer semestre 2021, en cuanto a los gastos financieros tuvieron una ejecución de 4.79% en relación a lo presupuestado. Los gastos de administración quedaron en un 0.89% por debajo de lo presupuestado lo que equivale a diez mil quetzales de ahorro. El resultado final en cuanto a la utilidad reflejó una ejecución de 4.14% menos de acuerdo a lo planificado.

Tomando en cuenta que en el primer semestre se tiene contemplado la implementación de la planificación tanto financiera como administrativa en el banco, se presentan también los resultados de la rentabilidad para el primer semestre.

**Tabla 22 Análisis comparativo de la rentabilidad del primer semestre 2021 (cifras en miles de quetzales)**

<b>ROE</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Variación</b>	<b>%Variación</b>
Ganancia (Pérdida) Bruta	816,509	754,185	-62,324	-7.63%
Patrimonio	9,388,298	8,832,393	-555,905	-5.92%
	19.34%	18.99%	-0.35	-1.82%

<b>ROA</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Variación</b>	<b>%Variación</b>
Ganancia (Pérdida) Bruta	816,509	754,185	-62,324	-7.63%
Activo Neto	117,505,370	112,157,910	-5,347,460	-4.55%
	1.55%	1.50%	-0.05	-3.23%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

La rentabilidad que reflejó el banco durante el primer semestre del 2021 estuvo por debajo de lo presupuestado, el ROE se mantuvo en un nivel del 18.99% en el primer semestre lo que equivale a un 1.82% menos que lo planificado, mientras que el ROA obtuvo un resultado de 1.50% lo que representa un 3.23% por debajo de lo esperado. Esto se puede relacionar con la implementación del modelo financiero y la metodología Balanced Scorecard, se espera que los resultados mejoren con el pasar de los meses y se logre el objetivo.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el presente informe se diseñó e implementó el modelo financiero para la formulación de un presupuesto de ingresos y egresos para el Banco Nacional GT logrando impactar de manera positiva en los niveles de rentabilidad de la empresa incrementando en un 17% el ROA y un 37% el ROE, estableciendo una tendencia de crecimiento para la rentabilidad.
2. Se evaluaron los estados financieros del período 2016 al 2020 con lo que se reveló que la empresa mantuvo un nivel de crecimiento alrededor del 8% en sus activos lo cual equivale aproximadamente a Q.7,500 millones al año. La estructura del balance presentó una participación del 66% en las obligaciones depositarias, esto equivale aproximadamente a Q.6,400 millones anuales en promedio. En cuanto al capital contable obtuvo una participación del 8% en relación al total de activos y un crecimiento anual del 10%. Es importante este resultado debido a que esta estructura determina las fuentes de financiamiento de la empresa y el costo financiero que impacta en el estado de resultados.
3. Se evaluaron los niveles de rentabilidad de la empresa con lo que se llegó a los siguientes resultados: los niveles de rentabilidad han presentado una tendencia a la baja durante el período analizado del 2016 al 2020, reflejando un decrecimiento aproximado del 5% para el ROA y del 15% para el ROE. En el 2016 presentó un ROE del 21.84% y al final del año 2020 presentó un ROE del 18.65%. En cuanto al ROA presentó un resultado del 1.63% en 2016 y un 1.55% a finales del 2020, lo que refleja una disminución considerable en los índices de rentabilidad del banco debido a que las utilidades están creciendo en menor proporción que el patrimonio neto y los activos del banco.

4. Se elaboró la propuesta de modelo financiero con base en la proyección de los ingresos y egresos del Banco Nacional GT en un período de cinco años, tomando la ejecución real de la información histórica y aplicando pronósticos estadísticos para realizar los cálculos correspondientes, los resultados obtenidos fueron los siguientes: en promedio los ingresos crecieron un 7% anual y los gastos aumentaron en promedio un 3% anual, logrando un crecimiento en la utilidad neta del banco del 10% anual. La propuesta del modelo financiero para la formulación de un presupuesto de ingresos y egresos impactó positivamente en los resultados del banco.
  
5. Tomando como base los resultados proyectados en la utilidad se determinó que el ROE del banco aumentó logrando incrementar de 18.65% a un nivel del 26.61% un incremento del 37% en relación al último año histórico analizado. Por otro lado, el ROA logró aumentar de 1.55% a un 1.82% lo que representa un 17% de crecimiento. Con estos resultados se puede confirmar la propuesta del modelo financiero para la formulación de un presupuesto de ingresos y egresos e impactar positivamente los niveles de rentabilidad del banco.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia financiera del banco analizar de manera constante los estados financieros para establecer tendencias, evaluar resultados y tomar acciones con el fin de mejorar los índices y el rendimiento de los recursos de la empresa, incentivando la productividad y el desarrollo. A través de una gestión administrativa para llevar a cabo las actividades del banco enfocadas en el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas que se propongan.
2. Se recomienda analizar y monitorear los niveles de rentabilidad que el banco alcanza año con año para evaluar la eficiencia en la administración de sus recursos financieros, teniendo especial cuidado en los ingresos y egresos para obtener los resultados esperados. La rentabilidad es un índice de suma importancia para los accionistas puesto que, mide el nivel de retorno de su inversión y los beneficios que obtienen por su capital aportado.
3. Para lograr un uso adecuado de los recursos del banco se sugiere la formulación y desarrollo de un modelo financiero de acuerdo a la naturaleza de sus operaciones y elegir las variables correctas para una proyección adecuada de los ingresos y egresos con el objetivo de establecer una planificación financiera eficiente y maximizar la rentabilidad.
4. Se recomienda también realizar un análisis de todos los factores que influyen e impactan en los niveles de rentabilidad del banco, encontrar el origen, las causas y los efectos que provocan cambios en la rentabilidad, así como buscar e implementar las estrategias adecuadas para el cumplimiento de la planificación financiera y lograr los objetivos establecidos.

5. Por último, se recomienda la evaluación de los factores internos y externos del banco que tienen incidencia en los resultados financieros y administrativos para una eficiente toma de decisiones que genera un impacto positivo en la rentabilidad del banco y mejor rendimiento para los accionistas, lo cual incentivará la inversión y el crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Abad Ramón, L. J. (2018). Análisis Financiero Aplicado a la Empresa "Comercial Carlitos". Loja - Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Aguiar Díaz, I. (2015). Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa. Las Palmas: Imprenta Pérez Galdos.

Arévalo Alburez, J. A. (2015). Estadística de los Principales Sectores Económicos Financiados por el Sistema Bancario. Guatemala: Super Intendencia de Bancos.

Arguedas Sanz, R., & González Arias, J. (2016). Finanzas empresariales. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Bancos, S. d. (2019). Informe del Superintendente de Bancos Ante la Honorable Junta Monetaria. Guatemala.

Barrera Donis, M. A. (2018). Análisis del Proceso Administrativo de la Empresa Construservicios, ubicada en el Municipio de Jutiapa. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Bueno RB, R. M. (2018). Elementos Básicos de la Administración. Sinaloa: Servicios Editoriales Once Ríos.

Burbano, A. (2018). Costos y Presupuestos. Colombia: Universitarias Colombia.

Castillo Canalejo, A. M., Montero Caro, M. D., & Montilla Carmona, M. (s.f.). Introducción a los Sistemas Financieros. Argentina: Universidad de Córdoba.

Congreso de la República de Guatemala. (2002). Ley de Bancos y Grupos Financieros. Guatemala.

De Guate. (2002). Obtenido de De Guate: <https://www.deguate.com.gt/guatemala/financieros/bancos/historia.php>

Díaz Llanes, M. (2012). Análisis Contable con un Enfoque Empresarial. Sevilla: EUMED.

Díaz, P. I. (2011). El Presupuesto Participativo en la Gestión Local. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Diferencia entre tasa de interés activa y pasiva. (2019). Gestión Digital.

Domínguez, P. R. (2018). Introducción a la Gestión Empresarial. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

El Historiador. (01 de Abril de 2018). Obtenido de <https://elhistoriadores.wordpress.com/2018/04/01/origen-de-los-bancos/>

Flores Ahuanari, M., & Isuiza Sánchez, C. (2015). Toma de decisiones financieras y su relación con la rentabilidad de la empresa GLP AMAZONICO S.A.C. Iquitos - Perú: Universidad Científica del Perú.

Flores Orozco, S. E. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, JINOTEGA. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Fong, L. (2015). Historia de los Bancos en Guatemala.

Freire Quintero, C., Govea Andrade, K., & Hurtado Cevallos, G. (2018). Incidencia de la responsabilidad social empresarial en la rentabilidad económica. Revista Espacios, 7.

García Valladares, L. A. (2014). Importancia del análisis de la información financiera para la toma de decisiones de inversión. Veracruz: Universidad Villa Rica.

García, A. J. (2014). Tesis sobre Presupuesto Operativo y Financiero. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Gestión Digital. (2019). Diferencia entre tasa de interés activa y pasiva. Gestión Digital.

Guatemala de Ayer. (26 de Octubre de 2013). Obtenido de Guatemala de Ayer: [https://guatemaladeayer.blogspot.com/2013/10/historia-de-los-primeros-bancos-en\\_1261.html](https://guatemaladeayer.blogspot.com/2013/10/historia-de-los-primeros-bancos-en_1261.html)

Guatemala, C. d. (1997). Ley Orgánica de Presupuesto. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala.

Guzmán Macías, M. (2018). Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial. Quevedo: Ediciones Grupo Compás.

Hernández Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal San José Costa Rica.

Hidalgo, M., Villarroel, A., & Hidalgo, M. (2018). Presupuestos Empresariales. Quito: Imprenta Tallpa.

(2019). Informe del Presidente del Banco de Guatemala Ante el Honorable Congreso de la República de Guatemala. Guatemala: Banco de Guatemala.

Laguna Roa, G. (2016). Análisis del Presupuesto como Herramienta de Gestión y Planificación Financiera en la Institución Autoridad Nacional. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Llamas, J. (2020). Función financiera de la empresa. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/funcion-financiera-de-la-empresa.html>

López Alcantara, M. B., & Gómez Agundiz, X. (2019). Presupuestos. México D.F.: Grupo Editorial Patricia S.A.

López Pascual, J., & Sebastián González, A. (2008). Gestión Bancaria. Madrid: Ulzama Digital.

Macri, M. (2016). Manual de clasificaciones presupuestarias. Argentina.

Marcillo Cedeño, C. A., Aguilar Guijarro, C. L., & Gutiérrez Jaramillo, N. D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. Ecuador: Universidad Técnica de Machala.

Masilo, A. E., & Gómez Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes. CIMEXUS, 74.

Merino Quimi, I. M., & Hernández Proaño, C. J. (2016). Análisis Financiero de la Empresa Acrux C.A. . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Morales Arce, R. (2010). El Impacto de la Crisis Económica sobre las Entidades Financieras.

Mundo Finanzas. (s.f.). Obtenido de Historia de los Bancos: <https://www.mundofinanzas.es/historia-de-los-bancos>

Ortega Verdugo, F. J. (2020). Resultado, rentabilidad y caja. Madrid: ESIC Editorial.

Otani Navio, J. (2018). Planeamiento financiero para incrementar la rentabilidad financiera de la empresa Red Marítima S.A. Lima .: Universidad Norbert Wiener.

Parra , J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pymes. *Negotium Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 33-38.

Pérez Peña, R. (2019). Modelación Financiera. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Pérez Vásquez, K. E., Pérez Vásquez, J. J., & Talavera Calderón, E. (2016). Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones sobre el otorgamiento de créditos. Managua: Universidad Autónoma de Nicaragua.

Ramírez Monzón, R. (2006). Análisis Financiero de la Rentabilidad de Sucursales de una Empresa Comercial de Productos Farmacéuticos. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Reinoso, R., & Urgiles, F. (2010). Tesis sobre Diseño, Elaboración y Apicación de Presupuesto. Ecuador: Universidad de Cuenca.

Rodríguez Portela, J. I. (2018). Desarrollo de la misión de la Banca Central. Guatemala, Guatemala.

Rojas Escobedo, H., & Soca Montoya, W. J. (2017). Gestión financiera y su incidencia en el estado de situación financiera y estado de resultados. Lima: Universidad Peruana de las Américas.

Sánchez Lombardina, E. (2017). Gestión y control presupuestario de tesorería. Madrid: Editorial CEP S.L.

Santiago, N. (2018). *Formulación de Presupuestos*. Ecuador: Editorial UTA.

Serrato Guana, A. D. (2019). *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de pymes*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.

Sobarzo Arteaga, A. (s.f.). *Formulación de Presupuesto*. Peru: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Sosa Córdova, V. (2016). *El presupuesto público, una herramienta de planificación y gestión para la óptima administración de los recursos*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

Superintendencia de Bancos. (2020). *Boletín Anual Estadísticas del Sistema Financiero*. Guatemala, C.A.

Taylor, F. (1960). *Teoría de la Administración Científica*.

Tejada, L. (25 de marzo de 2018). ¿Cómo y cuándo se inventaron los bancos? *Economía & Negocios*, págs. 1-2.

Torres Risco, L. (2020). *Análisis Financiero y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Lance Gráfico S.A.C*. Lima - Perú: Universidad Peruana de las Américas.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala.

Viaña Fernández, L. E. (2019). *Manual de Costos y Presupuestos*. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico - ITSA.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Entrevista para recabar información sobre la información financiera del Banco Nacional GT

- 1) ¿Qué tendencia han tenido los activos, pasivos y capital contable del banco en los últimos cinco años?
- 2) ¿Cómo se ha comportado la utilidad obtenida por el banco en los últimos cinco años?
- 3) ¿Cuál ha sido la tendencia de los niveles de rentabilidad económica y financiera en los últimos cinco años? ¿Ha crecido o disminuido?
- 4) ¿Existe relación entre la tendencia de los activos, pasivos, utilidad y rentabilidad del banco en los últimos cinco años?
- 5) ¿Actualmente cuentan con un presupuesto de ingresos y egresos para planificar el uso de los recursos del banco?
- 6) ¿Cuentan con un modelo financiero formulado para proyectar los ingresos y egresos de un determinado período de tiempo?
- 7) ¿Los niveles de rentabilidad actuales son los esperados por los accionistas del banco?

## Anexo 2

**Estado de resultados del Banco Nacional GT**  
**Del período 2016 al 2020**  
**(Cifras en miles de quetzales)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Productos financieros	4,854,285	5,194,217	5,728,654	6,128,432	6,426,037
Gastos financieros	2,725,718	2,820,014	3,145,201	3,240,588	3,120,482
<b>Margen por inversión</b>	<b>2,128,567</b>	<b>2,374,203</b>	<b>2,583,453</b>	<b>2,887,844</b>	<b>3,305,555</b>
Productos por servicios	371,218	371,908	401,400	382,469	422,627
Margen por servicios	371,218	371,908	401,400	382,469	422,627
Otros productos y gastos de operación					
Productos	613,809	600,688	665,327	776,265	746,699
Gastos	251,323	329,146	332,298	486,682	762,468
<b>Margen operacional bruto</b>	<b>2,862,271</b>	<b>3,017,652</b>	<b>3,317,882</b>	<b>3,559,896</b>	<b>3,712,412</b>
Gastos de administración	1,664,123	1,723,303	1,894,701	1,981,624	2,075,202
<b>Margen operacional neto</b>	<b>1,198,148</b>	<b>1,294,349</b>	<b>1,423,181</b>	<b>1,578,272</b>	<b>1,637,209</b>
Productos y gastos extraordinarios	84,679	97,378	55,975	72,521	59,039
Productos y gastos de ejercicios anteriores	7,169	7,607	4,223	10,540	2,321
Ganancia (pérdida) bruta	1,289,996	1,399,334	1,483,379	1,661,333	1,698,569
Impuesto sobre la renta	83,376	113,858	119,611	126,327	126,487
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	<b>1,206,620</b>	<b>1,285,476</b>	<b>1,363,768</b>	<b>1,535,006</b>	<b>1,572,082</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

## Anexo 3

**Estado de situación financiera del Banco Nacional GT**  
**Del período 2016 al 2020**  
**(Cifras en miles de quetzales)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo</b>	<b>79,206,321</b>	<b>86,463,354</b>	<b>93,974,728</b>	<b>98,036,547</b>	<b>109,248,691</b>
Disponibilidades	9,514,955	11,565,988	11,892,604	11,296,823	16,300,344
Inversiones (neto)	21,252,287	24,409,907	26,899,972	30,551,242	31,694,619
Cartera de créditos (neto)	44,742,989	46,620,824	51,198,465	52,181,574	56,990,205
Productos financieros por cobrar	404,732	399,153	401,913	389,605	562,426
Cuentas por cobrar (neto)	283,117	424,068	374,616	369,297	456,293
Bienes realizables (neto)	51,164	70,663	104,008	102,732	75,748
Inversiones permanentes (neto)	563,895	588,895	588,895	588,895	588,895
Otras inversiones (neto)	204,531	208,260	205,771	289,090	312,124
Inmuebles y muebles (neto)	1,463,361	1,422,776	1,508,340	1,471,766	1,535,917
Cargos diferidos (neto)	725,290	752,821	800,145	795,525	732,119
<b>Pasivo</b>	<b>73,300,065</b>	<b>79,358,209</b>	<b>85,993,468</b>	<b>89,481,827</b>	<b>100,139,997</b>
Obligaciones depositarias	50,401,522	55,275,273	61,496,174	66,966,231	76,041,163
Créditos obtenidos	20,071,434	20,518,164	21,730,318	19,705,349	21,328,869
Obligaciones financieras	136,279	939,576	80,125	65,800	0
Gastos financieros por pagar	299,542	308,042	358,656	365,416	310,323
Cuentas por pagar	857,485	801,870	691,574	729,293	792,053
Provisiones	22,034	23,597	25,004	26,512	28,684
Otras obligaciones	1,511,770	1,491,686	1,611,617	1,623,225	1,638,906
<b>Capital Contable</b>	<b>5,906,256</b>	<b>7,105,145</b>	<b>7,981,260</b>	<b>8,554,720</b>	<b>9,108,694</b>
<b>Suma Igual al Activo</b>	<b>79,206,321</b>	<b>86,463,354</b>	<b>93,974,728</b>	<b>98,036,547</b>	<b>109,248,691</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Banco Nacional GT.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis vertical y horizontal del estado de resultados del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020.....	38
Tabla 2 Análisis vertical y horizontal de los activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020.....	39
Tabla 3 Análisis vertical y horizontal del pasivo y capital del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020.....	40
Tabla 4 Análisis de la rentabilidad sobre el patrimonio y la rentabilidad sobre activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020.....	41
Tabla 5 Análisis horizontal de la utilidad bruta del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales) .....	44
Tabla 6 Análisis horizontal de los activos del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales) .....	44
Tabla 7 Análisis horizontal del patrimonio neto del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 (Cifras en miles de Quetzales).....	45
Tabla 8 Proyección a 5 años de la cartera de créditos e inversiones del Banco Nacional GT (Cifras en miles de quetzales) .....	46
Tabla 9 Proyección a 5 años de las tasas de interés para la cartera de créditos e inversiones del Banco Nacional GT.....	47
Tabla 10 Proyección de ingresos del Banco Nacional GT.....	47
Tabla 11 Proyección a 5 años de las tasas de interés para las obligaciones depositarias del Banco Nacional GT.....	48

Tabla 12 Proyección a 5 años de las obligaciones depositarias del Banco Nacional GT (Cifras en miles de quetzales) .....	49
Tabla 13 Proyección de egresos del Banco Nacional GT .....	49
Tabla 14 Proyección de la utilidad neta del Banco Nacional GT .....	50
Tabla 15 Proyección de la rentabilidad del Banco Nacional GT .....	51
Tabla 16 Análisis comparativo de la rentabilidad (ROE) del Banco Nacional GT .....	52
Tabla 17 Análisis comparativo de la rentabilidad (ROA) del Banco Nacional GT .....	53
Tabla 18 Análisis comparativo de la utilidad bruta histórica y proyectada del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales).....	55
Tabla 19 Análisis comparativo del activo histórico y proyectado del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales) .....	55
Tabla 20 Análisis comparativo del patrimonio neto histórico y proyectado del Banco Nacional GT (Cifras en miles de Quetzales).....	56
Tabla 21 Análisis comparativo de los resultados del primer semestre 2021 (cifras en miles de quetzales).....	64
Tabla 22 Análisis comparativo de la rentabilidad del primer semestre 2021 (cifras en miles de quetzales).....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tendencia del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020 .....	42
Figura 2 Tendencia del rendimiento sobre el activo (ROA) del Banco Nacional GT del período 2016 al 2020.....	43
Figura 3 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) proyectado del Banco Nacional GT .	52
Figura 4 Rendimiento sobre el activo (ROA) proyectado del Banco Nacional GT .....	54
Figura 5 Árbol de rentabilidad del quinto año proyectado del Banco Nacional GT .....	59