

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



**ANÁLISIS FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS  
ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, DE  
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SEGUROS, DURANTE EL PERIODO 2018-  
2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



**LIC. KEVIN ADELSON POCÓN ORTÍZ**

**Guatemala, Octubre de 2022**

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



**“ANÁLISIS FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS  
ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, DE  
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SEGUROS, DURANTE EL PERIODO 2018-  
2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA”**



**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto 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 DE APOYO: LIC.MSC. JONNY HARON GARCÍA ORDÓÑEZ**

**AUTOR: LIC. KEVIN ADELSON POCÓN ORTÍZ**

**Guatemala, Octubre de 2022**

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

Decano: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN

Secretario: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES

Vocal I: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO

Vocal II: MSC. HAYDEE GRAJEDA MEDRANO

Vocal III: VACANTE

Vocal IV: P.A.E OLGA DANIELA LETONA ESCOBAR

Vocal V: P.C. HENRY OMAR LÓPEZ RAMÍREZ

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSC. TADEO CASTRO

Evaluador: PHD. RICARDO ABDALLA

Evaluador: MSC. MARIO ARRIAZA

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **KEVIN ADELSON POCÓN ORTÍZ**, con documento de identificación CUI: **2127 73615 0609**.

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: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Kevin Adelson Poción Ortíz'.



ACTA/EP No. 4885

**ACTA No. AF-PFS-B-005-2022 -MA-**

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 11 de septiembre de 2,022, a las 12:40 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Kevin Adeldo Pocón Ortiz, carné No 201120012, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Posgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "ANÁLISIS FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SÉGUROS, DURANTE EL PERIODO 2018-2021, 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 calificada con una nota promedio de **22/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. 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 12 al 19 de septiembre de 2022.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 11 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.



MSc. Tadeo Castro  
Coordinador



Phd. Ricardo Abdallá  
Evaluador



MSc. Mario Arriaza  
Evaluador



Licenciado Kevin Adeldo Pocón Ortiz  
Postulante



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

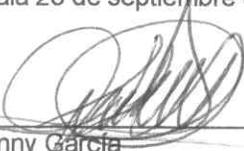
**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el Licenciado Kevin Adolfo Pocón Ortiz, Carné 201120012 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
<b>Nota final:</b>	<b>79</b>

APROBADO

Guatemala 23 de septiembre de 2022.

(F)   
MSc. Jonny García  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por darme el conocimiento la sabiduría, las fuerzas y capacidades para alcanzar lo propuesto.
- A MIS PADRES:** Lester Pocón López y Nuria Ortiz Urbina, a quienes me formaron como una persona con valores y me ensaaron que en esta vida todo sucede por obra y gracia de Dios.
- A MIS ABUELOS:** Alfonso Ortiz Zúñiga (QEPD) y Josefa Urbina Pérez, por su amor, consejos y apoyo incondicional.
- A MI PAREJA:** Karen Lutín Sánchez, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión en esta fase de mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Lester Pocón Ortiz y Fernanda Pocón Ortiz, gracias a cada uno por su apoyo y que este logro personal provoque el deseo de superación en ellos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC):** Por ser la casa de estudios que me ha formado profesionalmente.
- A SEGUROS G&T, S.A.:** Por otorgarme la confianza en apoyar mi desarrollo profesional y laboral.

## CONTENIDO

	<b>Páginas</b>
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes del sector asegurador en Guatemala .....	1
1.2 Antecedentes de la empresa de seguros .....	3
1.3 Antecedentes del presupuesto de gastos administrativos.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Presupuesto .....	14
2.2. Objetivos de los presupuestos .....	15
2.3. Clasificación del presupuesto.....	15
2.4. Etapas del control presupuestal .....	16
2.5. Control de la ejecución presupuestaria .....	17
2.6. Principales elementos de un presupuesto.....	17
2.7. Ventajas y desventajas que brindan los presupuestos.....	18
2.8. Presupuesto de gastos o presupuesto operativo .....	20
2.9. Presupuesto de gastos administrativos.....	23
2.9.1. Los gastos generales y de administración.....	24

2.9.2. Los departamentos administrativos.....	25
2.9.3. Los costes del personal directivo y de administración.....	26
2.9.4. Gastos generales y administrativos fijos y variables .....	27
2.9.5. Control y análisis del presupuesto de gastos administrativos .....	29
2.10 Herramientas de análisis e interpretación de estados financieros.....	29
3. METODOLOGÍA .....	32
3.1 Definición del problema.....	32
3.2 Objetivos .....	34
3.2.1 Objetivo general .....	34
3.2.2 Objetivos específicos .....	34
3.3 Diseño de la investigación.....	35
3.3.1 Unidad de análisis.....	35
3.4 Periodo histórico .....	35
3.5 Ámbito geográfico .....	35
3.6 Ámbito de aplicación .....	35
3.7 Técnicas.....	36
3.7.1 Técnicas documentales.....	36
3.7.2 Técnicas de campo .....	36
3.8 Resumen del procedimiento aplicado .....	37

4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	38
4.1	Análisis financiero del estado de resultados condensado considerando el impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por la captación de primas por la emisión de pólizas de seguro .....	38
4.1.1	Análisis de información financiera .....	38
4.1.1.1	Análisis horizontal del estado de resultados condensado .....	38
4.1.1.2	Análisis vertical del estado de resultados condensado .....	45
4.1.2	Rubros que integran los gastos administrativos .....	52
4.1.3	Definición de los rubros que integran los gastos administrativos según la normativa.....	54
4.1.4	Análisis interpretativo de los gastos administrativos .....	57
4.1.5	Indagación del análisis interpretativo del aumento de los gastos administrativos .....	65
4.2	Política para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales.....	67
4.2.1	Indagación de la razonabilidad de los tiempos de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos .....	67
4.3	Parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto anual.....	73
4.3.1	Indagación de los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos anuales .....	74

4.3.2	Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección	77
4.4	Guía para la elaboración presupuestal de gastos administrativos	83
4.4.1	Meta a alcanzar de la guía	83
4.4.2	Alcance	84
4.4.3	Glosario de términos en la guía	84
4.4.4	Encargados	86
4.4.5	Generalidades	86
4.4.6	Descripción del procedimiento	86
4.4.7	Analizar cuentas de ingreso	87
4.4.8	Analizar cuentas de gasto	87
4.4.9	Opciones de presupuesto	88
4.4.10	Ejecución y control	88
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	103
	ÍNDICE DE TABLAS	117
	ÍNDICE DE FIGURAS	119

## RESUMEN

En Guatemala las empresas de seguros forman parte de la actividad económica y mercantil del país, ya que tienen características específicas, peculiares y complejas con la prestación de servicios, surgidas de riesgos económicos, ya sean actuales o futuros que afectan a las personas, a las empresas y a la sociedad en general. Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir determinadas condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal. En el país operan alrededor de 28 compañías de seguros, sector que genera aproximadamente 3,163 empleos directos (colaboradores de compañías de seguros) y 12,000 empleos indirectos (agentes, corredores, proveedores de salud, talleres, etcétera).

La investigación está enfocada a una empresa del sector asegurador, en la que se plantea como problema de investigación, que no obstante que la empresa de seguros ha alcanzado niveles altos de especialización, habiendo introducido innovaciones tecnológicas para aumentar tanto calidad, como productividad, el problema en la investigación de interés general que ha enfrentado dicha empresa se refiere al aumento de sus gastos administrativos cada año, y que no se logra la optimización de los recursos, esto se deriva al deficiente control en el manejo de los presupuestos y el ineficiente control de la ejecución de los costos y gastos administrativos, lo que ocasiona un alto impacto en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Para poder abordar dicha problemática se formularon una serie de preguntas de investigación, siendo estas: ¿Cuál es el impacto de los gastos administrativos en los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros? ¿Cuál es nivel de impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por captación de primas por la emisión de seguro, considerando los rubros que integran dicho presupuesto? ¿Cuál es la política que se utiliza para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales? y ¿Cuáles son los parámetros de control que se utilizan para la ejecución de los costos y gastos administrativos anuales? ¿Cuál es la herramienta que se utiliza para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales?

La investigación se realizó con base en la utilización del método científico en sus diferentes fases, aplicando técnicas de investigación documental y de campo que

permitieron recabar información necesaria, tanto para fundamentar el desarrollo de la perspectiva teórica, como para la recopilación de información técnica y financiera de campo, como base para el análisis interpretativo y la sustentación de los hallazgos, la investigación fue realizada con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa de tipo aplicada con un diseño no experimental.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, permitieron que verificar los factores que inciden en los costos y gastos del presupuesto como evaluar los parámetros de control del manejo de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos, aumentan la eficiencia y la optimización de estos para así aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa aseguradora.

Como resultado se determinó que la empresa cuenta con un proceso de estructuración para las cuentas contables que deben utilizarse al momento de la elaboración del presupuesto con su respectivo centro de costeo, sin embargo, no cuenta con una herramienta para realizar el presupuesto de gastos administrativos y de los elementos tanto internos como externos que deben de considerar al momento de su elaboración, adicional se detectó que existen factores externos que provocaron que el gasto administrativo en algunos ramos de seguros aumentara, considerando también que el mercado de seguros va en aumento conjuntamente con la empresa, por ende los gastos administrativos en general van creciendo acorde a la captación de las primas de seguros como se logró evidenciar en el análisis del año 2021 donde la empresa de seguros erogó Q.205 millones respecto a Q1,377 millones en captación de primas, sin mencionar las devoluciones y anulaciones en las pólizas de seguro, siendo este año el de mayor impacto en gastos administrativos respecto a la captación de primas, pero fue en el año 2021 donde se logra la disminución en los gastos administrativos por Q.40 millones respecto al 2020, sin embargo no se logró la rentabilidad esperada dado que en dicho año se generó un crecimiento en los gastos contractuales el cual afecto de forma directa los resultados de la empresa por Q.230 millones más en el 2021 respecto al 2020.

Se revisó y evaluó la política de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales. Como resultado se determinó que no existe cumplimiento por las áreas que conforman el presupuesto, derivado que la misma es demasiada

escueta y corta en su redacción, por lo que deben de considerar su modificación en varios artículos que la integran para que se adapte a las necesidades de las áreas que ejecutan costos y gastos administrativos, así mismo considerar el penalizar a las áreas que incumplen con esta, castigando el no percibir compensaciones financieras al sueldo de cada colaborador de estas áreas.

Se verificaron los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos anuales. Como resultado se detectaron deficiencias en la evaluación del control interno dado que solamente se realizan evaluaciones de forma cuatrimestral, incumplimiento a la política que regula la ejecución de los costos y gastos administrativos, y un sistema de control de pagos deficiente por la falta de mantenimiento.

De la evaluación realizada del control y manejo de los factores que integran los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos, se determinó que para garantizar la eficiencia y la optimización de los gastos administrativos para aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa, se evidenció la existencia de rubros con una tendencia de aumento desde el año 2018 y que la empresa de seguros no ha logrado su optimización, como las comisiones de cobranzas que representa el doble en el 2021 por Q.6.9 millones respecto a Q.2.7 para el 2018, así mismo los servicios de programación que han aumentado por Q.2 millones en el 2021 respecto del 2018, por lo que estos inciden directamente en los resultados de la compañía.

Derivado de los resultados obtenidos utilizando herramientas de análisis y el presupuesto de gastos administrativos de los años 2018-2021, se realizó una guía de los pasos a seguir y aspectos a considerar para la elaboración del presupuesto anual, así mismo se realizó la proyección de los años 2022, 2023 y 2024, considerando factores internos y externos como estrategias comerciales de la empresa de seguros, logrando así la disminución del 1.05% para el 2022 y 2023, y el 1.30% para el 2024, lo que representa Q.69 millones respecto a las primas emitidas por la colocación de pólizas de seguros, considerando que la empresa tiene como máximo utilizar el 15% de sus ingresos de la colocación de seguros.

## INTRODUCCIÓN

La actividad aseguradora, es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones, por lo que al ser una actividad especial y compleja, es necesario que cuente con políticas, procedimientos y las herramientas necesarias para su control y funcionamiento.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos para una empresa de seguros del sistema financiero en Guatemala, el cual impacta de forma directa en sus objetivos financieros; por ser una empresa en constante evolución es de suma importancia cuente con una herramienta que facilite la eficiencia y el control de sus costos y gastos administrativos, así también procedimientos que establezcan los lineamientos para la adecuada gestión de los presupuestos, incluyendo la elaboración, la aprobación y el seguimiento de los mismos, una política que regule su ejecución, cooperación de todas las áreas involucradas, motivando a la dirección presupuestaría a que se enfoque en definir los objetivos, promoviendo la estandarización y el control en el flujo de información y reduciendo la incertidumbre de gastos imprevistos, lo que hace que contribuya al crecimiento y bienestar de la empresa; en un estudio realizado recientemente por la calificadora de riesgos Fitch Rating esta empresa sigue conservando la segunda posición en la generación de primas dentro del sector asegurador, con una participación estable del 15.20% del mercado, la cual la sitúa en un alto perfil de negocio favorable.

La justificación de la investigación se apoya en la importancia y necesidad que se tiene en identificar los factores necesarios tanto para la elaboración como para la ejecución del presupuesto de gastos administrativos, ya que estos pueden influir directamente en los resultados de la empresa de seguros, así también, contar con políticas eficientes que aporten las directrices y lineamientos que se deben de seguir y cumplir para la buena ejecución del presupuesto de gastos administrativos.

El trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: el capítulo uno, antecedentes de una empresa del sector asegurador, la trayectoria de la empresa durante su existencia, antecedentes del presupuesto de gastos administrativos, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación, relacionado con la

historia de la empresa de seguros, del presupuesto de gastos administrativos, así como un cuadro de análisis de las investigaciones previas del tema objeto de investigación; en el capítulo dos, el marco teórico y conceptual del presupuesto, sus objetivos, su clasificación, las etapas, tipos de presupuestos, principales elementos, ventajas y desventajas, herramientas de análisis, que contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques conceptuales utilizados para fundamentar la investigación; el capítulo tres, metodología, donde se expone la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, diseño de la investigación, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico, técnicas e instrumentos aplicados en el trabajo y el resumen del procedimiento aplicado que contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo cuatro, se realiza la discusión de los resultados obtenidos de la investigación, relacionados con los factores y elementos que integran la sección de costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos, donde se definieron los rubros que integran la sección de los gastos administrativos, el registro contable, análisis interpretativo sobre el impacto que tiene cada rubro respecto al universo de los gastos administrativos, se realizó una entrevista al jefe de área, análisis del aumento de estos, por medio de las herramientas financieras del análisis vertical y horizontal; evaluación por medio del análisis a la política de costos y gastos administrativos, para ello se realizó un cuadro de los principales elementos clave de esta y su análisis correspondiente, el mapa de procesos para su elaboración, así como la revisión de los parámetros de control que se tienen respecto a la ejecución de los costos y gastos del presupuesto anual, en la que se realizó una entrevista al jefe de área, se evaluó el procedimiento para la gestión del presupuesto general y el análisis de los gastos administrativos ejecutados con los proyectados, así mismo, se realizó la guía para la propuesta de elaboración del presupuesto de gastos administrativos anual para los años 2022, 2023 y 2024.

Así también se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada y finalmente las referencias bibliográficas que respaldan la información de la investigación del trabajo realizado.

## **1. ANTECEDENTES**

A continuación, se detallan los antecedentes de la investigación acerca de las empresas que se dedican a la actividad aseguradora en Guatemala, estas empresas derivado al tipo de servicio que prestan son consideradas como un sector de gran importancia por ser canalizadoras de ahorro e inversión y su especial característica de relacionarse con tomadores, asegurados y beneficiarios, aportando un alto porcentaje a la economía del país.

Tiene características específicas, peculiares y complejas relacionadas con la prestación de servicios, surgidas de la existencia de riesgos económicos, ya sean actuales o futuros que afectan a las personas, a las empresas y a la sociedad en general. El seguro está íntimamente ligado al riesgo y es el proceso que permite aceptarlo y convertirlo en un instrumento financiero. Apoyándose en la incertidumbre que reportan determinados sucesos, se cuantifican en términos de probabilidad para transformarlos en seguridad.

### **1.1 Antecedentes del sector asegurador en Guatemala**

La actividad del seguro privado en Guatemala data desde finales del siglo XIX. En esa época el Código de Comercio regulaba los diferentes aspectos y operaciones de las empresas que se dedicaban a la actividad aseguradora, las cuales estaban constituidas como agencias o sucursales de compañías aseguradoras extranjeras (Chan, 2014).

El inicio de las compañías aseguradoras en Guatemala se originó con la fundación de El Departamento de Seguros y Previsión del Crédito Hipotecario Nacional (C.H.N.) el 14 de febrero de 1935. Esta entidad se creó con el propósito de emitir pólizas de seguros de las diferentes dependencias del Estado, de las municipalidades, las entidades autónomas, semiautónomas, descentralizadas y demás entidades estatales. A pesar de ser la primera entidad que emitió pólizas de seguros en el país, como empresa nacional, no es considerada como tal, derivado que no está constituida como una compañía independiente, sino como un departamento adscrito al Crédito Hipotecario Nacional que inicialmente operó con pólizas de seguros de vida, incendio y terremoto (Chan, 2014).

Durante el tiempo que no existieron aseguradoras nacionales, todas las pólizas de seguro que la entidad emitió, fueron reaseguradas por la firma Lloyd's de Inglaterra por medio de sus representantes en Guatemala, siendo estos los señores Mario Granai Andrino y Ernesto Townson, quienes, a su vez, eran agentes vendedores de seguros de El Departamento de Seguros y Previsión del Crédito Hipotecario Nacional, así mismo a mediados de la década de los cuarenta, se inició una nueva etapa en el desarrollo de las instituciones del seguro; ya que surgieron algunas empresas de capital nacional, entre las cuales como pioneras destacan Comercial Aseguradora S.A., Aseguradora Quetzal, S.A., Compañía de Seguros Granai & Towson S.A., Compañía de Seguros Cruz Azul, S.A. (Chan, 2014).

Chan Román (2014) indica que: Con la aprobación del Decreto Número 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora, que, por ministerio de dicha Ley, las empresas que estaban autorizadas para operar como afianzadoras adquirieron la calidad de 20 aseguradoras para operar el seguro de caución.

### **Tabla 1**

#### *Empresas legalmente autorizadas para operar en Guatemala*

No.	NOMBRE
1	DEPARTAMENTO DE SEGUROS Y PREVISIÓN DE EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA
2	SEGUROS G&T, S. A.
3	BMI COMPAÑÍA DE SEGUROS DE GUATEMALA, S. A.
4	SEGUROS UNIVERSALES, S. A.
5	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S. A.
6	PAN-AMERICAN LIFE INSURANCE DE GUATEMALA, COMPAÑÍA DE SEGUROS, S. A.
7	FICOHSA SEGUROS, S. A.
8	ASEGURADORA GENERAL, S. A.
9	SEGUROS EL ROBLE, S. A.
10	ASEGURADORA GUATEMALTECA, S. A.
11	ASEGURADORA CONFÍO, S. A.

No.	NOMBRE
12	ASEGURADORA LA CEIBA, S. A.
13	ASEGURADORA DE LOS TRABAJADORES, S. A.
14	COLUMNA, COMPAÑÍA DE SEGUROS, S. A.
15	MAPFRE   SEGUROS GUATEMALA, S. A.
16	SEGUROS AGROMERCANTIL, S. A.
17	ASEGURADORA RURAL, S. A.
18	DEPARTAMENTO DE FIANZAS DE EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA
19	AFIANZADORA GUATEMALTECA, S. A.
20	AFIANZADORA G&T, S. A.
21	ASEGURADORA FIDELIS, S. A.
22	ASEGURADORA SOLIDUM, S. A.
23	FIANZAS EL ROBLE, S. A.
24	SEGUROS PRIVANZA, S. A.
25	SEGUROS CONFIANZA, S. A.
26	ASEGURADORA SOLIDARIA, S. A.
27	AFIANZADORA DE LA NACIÓN, S. A.
28	BUPA GUATEMALA, COMPAÑÍA DE SEGUROS, S. A.

Fuente: elaboración propia con información de: Superintendencia de Bancos de Guatemala, (2020).

## 1.2 Antecedentes de la empresa de seguros

La empresa fue fundada el 29 de agosto de 1947 como una sociedad anónima, cuyo capital autorizado ascendía a cincuenta mil quetzales, Q.50,000.00, aportado en su totalidad por sus dos socios fundadores. Pocos años después, el 21 de agosto de 1951, el capital de la empresa fue aumentando a doscientos cincuenta mil quetzales (Q. 250,000.00) quedando prontamente pagado más del 25 % que requerían las leyes del país. Un nuevo aumento de capital, esta vez hasta un millón de quetzales (1,000,000.00), tuvo lugar el día 29 de abril de 1958, con un capital pagado del 25%.

Al momento de su fundación, la empresa de seguros contaba con una importante cartera de negocios de seguros, formada por su antecesora, la Sociedad Colectiva. No pudo, sin embargo iniciar en seguida sus actividades, pues la obtención de su personería jurídica tomó largos meses de trámites legales; ese lapso fue bien aprovechado por los fundadores de la empresa, para celebrar fuera del país los contratos de reaseguro indispensables para que la Compañía diese comienzo a sus operaciones.

La empresa de seguros se fundó en un momento propicio. Dos años antes había terminado la Segunda Guerra Mundial y la vida entera estaba transformándose en todas las naciones del mundo, en Guatemala también, pues debido a los cambios de orden político ocurridos en el país, una nueva conciencia social comenzaba a despertarse en nuestro medio y otros caminos de desarrollo económico se vislumbraba ya en el horizonte.

Así lo comprendieron los fundadores de la empresa y, apoyados en la experiencia de sus largos años de labor conjunta y con una visión muy clara del futuro de Guatemala, se formaron un ambicioso programa de trabajo que con el tiempo había de elevar a la empresa a la altura en que se halla en el presente, a la vanguardia de las empresas de seguros de nuestro país. Al iniciar la empresa, sus oficinas fueron modestas como lo requerían las circunstancias. Con su rápido crecimiento fue indispensable tener más espacio y mayor comodidad; pero cuando estas necesidades se hicieron sentir, la empresa, entonces ya próspera y pujante, movía un importante caudal de recursos económicos.

Derivado al crecimiento que tuvo la empresa de seguros, surgió la necesidad de un nuevo edificio mucho más amplio, así fue como, de la casa situada en la 9a. Avenida, entre 9a. y 10a. Calles, la sede de la Compañía se trasladó a la amplia y antigua casa de la 8a. Calle No. 3-68 Zona 1, que fue adquirida en propiedad. Esto ocurría en 1951. Sin embargo, la empresa de seguros continuaba creciendo tanto en el mercado como en la cantidad de empleados por lo que derivado a esto la administración tomo la decisión de adquirir un nuevo edificio, que actualmente se encuentra ubicado en la Ruta 2 2-39 zona 4. (Seguros G&T, 2020, s/p)

A través de los años la empresa de seguros se ha enfocado en una estrategia de diferenciación por servicio e innovación, lo cual ha sido el referente para los clientes manteniendo como tema central agilizar y mejorar procesos, para cumplir la promesa al cliente de vivir experiencias, ágiles, sencillas y memorables. Adicional, se cuenta con el respaldo del grupo financiero al que corresponde, siendo una de las instituciones bancarias más importantes en la región desde hace 48 años, con un crecimiento promedio de activos superior. Cuenta con calificación (AA-) otorgada por Fitch Internacional Ratings, contando con un capital privado de mayores ingresos netos de centro américa.

A continuación un breve resumen de la trayectoria de la empresa de seguros:

**Tabla 2**

*Trayectoria de la empresa de seguros*

Año	Descripción
1937	Los señores socios fundadores unen operaciones para promover productos de seguro traídos del extranjero y representando la firma de corretaje Lloyd's de Londres.
1939	Se legaliza la empresa comercial, dedicada a la venta de pólizas de seguros.
1945	Se cambia el nombre de la empresa ya como una Compañía de Seguros Sociedad Colectiva, entidad que representaba en Guatemala, a Rhode Island Insurance Company.
1947	Inicia la Compañía de Seguros S.A., ofreciendo al público, una gama completa de productos de seguros nacionales.
1948	Se establecen relaciones contractuales con reaseguradores en Estados Unidos y Londres. Se pone a disposición un novedoso plan de seguros

---

Año	Descripción
	sobre la vida.
1949	La empresa emite la primera póliza de bienes tangibles y se convierte en la primera empresa aseguradora de automóviles.
1950	El Ministerio de Economía autoriza a la empresa la emisión de pólizas de incendio.
1953	La empresa de Seguros pone en venta pólizas para viajeros.
1954	Se recibe el reconocimiento de la Legión de Honor del Seguro Mundial de la Revista Mexicana de Seguros.
1955	La empresa realiza las modificaciones que permiten la negociación de seguros de todas clases, formas, corretajes, y cobros de primas y comisiones por cuenta propia o ajena en general. Esto incluye al ramo de fianzas y reafianzamiento y la representación de otras compañías de seguros, reaseguros nacionales y extranjeros.
1956	Inicia labores la empresa Afianzadora, como departamento de la empresa de Seguros.
1958	Se interviene para la creación de la Reaseguradora de Centroamérica.
1959	La empresa compra el edificio situado en la Ruta 2, 2-39 zona 4 de la ciudad de Guatemala.
1960	Formación del departamento técnico de inspección e ingeniería.

---

---

Año	Descripción
1968	Se separan las labores de fianzas y seguros y se crea la Afianzadora como una sociedad anónima.
1976	Terremoto en Guatemala; la empresa inicia el pago de los siniestros 4 o 5 días después y se paga el 18% de las infraestructuras aseguradas del país. El resto fue cubierto por otras compañías aseguradoras (reaseguradoras).
1981	Inicia la creación de agencias tanto en la ciudad de Guatemala como en los departamentos.
1989	Se introduce una nueva innovación en la oferta de seguros: el Seguro Industrial con un nuevo departamento que incluía la inspección de riesgos en fábricas y negocios para evaluar las debilidades de seguridad industrial.
2006	La división de seguros absorbe por fusión a Comercial Aseguradora Suizo Americana y la Afianzadora a Comercial Afianzadora, S.A.
2007	Se adquiere la cartera de Seguros Tikal, aseguradora subsidiaria del Banco de la República.
2010	Se obtiene la certificación ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad por ICONTEC (SC-CER94278).
2011	Mediante la resolución No.744-2011 del 28 de noviembre de 2011, la Superintendencia de Bancos autorizó la compra de acciones de la empresa aseguradora y de la empresa Afianzadora por parte del Grupo Financiero.

---

---

Año	Descripción
2016	Certificación de Responsabilidad Social Empresarial otorgada por World Confederation of Business (Resolución No.CSR 0315-2016).
2019	Certificación ISO 27001:2013.
2020	Renovación de la certificación de Responsabilidad Social Empresarial otorgada por World Confederation of Business (Resolución No.CSR 0494-2020).

---

Fuente: elaboración propia con información de: la empresa de seguros, (2020).

Es importante indicar que la empresa de seguros derivado a las estrategias de mercado implementadas para obtener mayor captación de primas de seguro se ha colocado en un importante lugar entre las aseguradoras legalmente autorizadas para operar en Guatemala.

### **1.3 Antecedentes del presupuesto de gastos administrativos**

A lo largo de la historia y principalmente para las empresas modernas los gastos administrativos siempre han sido uno de los grandes retos, ya que la optimización de generar mayor rentabilidad en los ahorros de la empresa, sin embargo lograr estos es bastante retador dado que se encuentran íntimamente ligados a factores internos y externos. Cárdenas (2011) afirma que el presupuesto de gastos administrativos “es un plan de acción dirigido a cumplir con gastos previstos por determinado periodo que normalmente son de un año, cabe indicar que este concepto es aplicable para todas las áreas de la empresa y al momento de su elaboración debe ir bien estructurado previniendo todos los gastos a ocurrir o no, le permite a las empresas, autoridades o familias el tomar mejores decisiones y establecer prioridades cómo evaluar el logro de sus objetivos”. (p.134).

Del Rio (2009) indica que el presupuesto de gastos de administración es prácticamente una estimación que se hallan estrechamente relacionadas con el

presupuesto de ventas, dado que en su efecto de variación al aumentar las ventas de forma considerable, aunado a esto se visualizará también un aumento en los gastos administrativos. El presupuesto dentro de la empresa cumple varias funciones dentro de las cuales se pueden mencionar las crucialmente importantes: el control financiero de la organización, verificar los logros o remediar las diferencias obtenidas en años anteriores y desempeñar el rol preventivo como correctivo. (s/p).

Los presupuestos de gastos administrativos según Quiroga (2020) indica que “normalmente estos son elaborados cuando se tienen previstos los gastos y los ingresos de una empresa por lo general dos meses antes de finalizado el año actual derivado al proceso de verificación y aprobación de la gerencia, el presupuesto de gastos administrativos es considerado como la parte medular de todo presupuesto ya que es acá donde se eligen todos aquellos elementos que no participan directamente en la creación del bien o prestación de servicios”. (s/p)

Sin la presencia de un presupuesto es difícil que la administración pueda alcanzar sus objetivos propuestos, no se tiene un rumbo o dirección a seguir, y probablemente los resultados no serán los esperados. Muchas de las administraciones a falta de tiempo ya no proyectan sus presupuestos sino que en su lugar utilizan nuevamente el del año anterior, sin considerar variables o factores que puedan afectar a esto, como el tipo de cambio, inflación, etc. (Del Rio, 2009, s/p)

Elaborar el presupuesto de gastos administrativos, no es una tarea difícil cuando se conocen las operaciones diarias de la empresa, para elaborar este presupuesto se deben separar todos los gastos según su naturaleza, o sea, los administrativos de los operativos, puesto que en muchas ocasiones las empresas suelen preguntarse ¿Qué porcentaje deben ser los gastos administrativos? según distintos expertos en finanzas estos gastos no deben de superar el 30% del total de los gastos generales. Cuando se elabora este tipo de presupuesto por un periodo anual es necesario considerar que en algunas industrias se pueden ver afectados dichos gastos por un aumento o disminución en ciertas épocas del año, para efectos de una empresa de seguros, lo que más afecta son las épocas de invierno por la cantidad de siniestros que ocurren en el ramo de vehículos, por lo que se debe de considerar el factor siniestralidad. (Del Rio, 2009, s/p)

El presupuesto de gastos administrativos normalmente abarca tanto costos variables como fijos, por lo que para concluir hay que tener en cuenta que no todos los gastos que no están directamente relacionados con las ventas pueden incluirse en el presupuesto de gastos administrativos, puesto que los gastos como lo son los impuestos y los intereses pueden tener infinidad de variables que los hacen bastante difíciles de predecir, en el caso de los intereses, la administración no puede estimar este valor hasta cuando no se conoce que deudas debe adquirir durante el periodo o si no las debe adquirir. (Asturias, s/f, p.5)

A continuación se presentan algunas de las investigaciones que se han realizado respecto al sujeto de estudio de análisis en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

**Tabla 3**

*Investigaciones previas realizadas respecto al tema objeto de investigación*

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1	“Costos de las Primas en una Empresa de Seguros de Guatemala” optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Junio 2015	Propuesta para el estudio de una adecuada tarificación de la prima de seguro en todos los ramos de seguros de la aseguradora.	Se comprueba la hipótesis propuesta para este estudio en cuanto a las desventajas desde el punto de vista del costo de la prima de seguros en todos sus ramos con una inadecuada tarificación de la prima de seguro.
2	El Contador Público y Auditor como Asesor Financiero	Marzo 2014	Dar a conocer la importancia del Contador Público	Se determinó que el Contador Público y Auditor como asesor

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
	<p>en la Valuación de Reservas Técnicas de Seguros, de una Aseguradora que Opera el Ramo de Daños, de Acuerdo con el Decreto 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora.</p>		<p>y Auditor en la valuación de Reservas Técnicas de Seguros, siendo una actividad exclusiva de un actuario.</p>	<p>financiero tiene la capacidad de determinar, con base en la información de la aseguradora, su tolerancia al riesgo, analizar sus recursos financieros, sugerir en la determinación de un adecuado portafolio de activos para la consecución de los objetivos.</p>
3	<p>“Derecho de seguros en Guatemala: La ciencia del seguro y el proceso de creación de la póliza de seguro” optando al grado académico de Licenciado.</p>	<p>Marzo 2011</p>	<p>Dar a conocer la importancia del derecho en un contrato cuanto al proceso que con lleva inmerso la contratación del seguro.</p>	<p>Se comprobó que el seguro se considera eminentemente contractual donde ambas partes se comprometen al cumplimiento de la obligación.</p>
4	<p>El Margen de Solvencia como un Instrumento de Medición Financiera de una</p>	<p>Marzo 2007</p>	<p>Dar a conocer la utilidad de la herramienta del Margen de Solvencia para</p>	<p>Se comprobó que el Margen de Solvencia es una herramienta efectiva para el cálculo de las obligaciones de</p>

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
	Empresa Nacional de Seguros de Vehículos Automotores” optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.		determinar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones derivadas de su actividad.	la la entidad, además permite establecer si las primas cobradas compensan el incremento de la siniestralidad.
5	“Estados Financieros una Herramienta de Análisis para la Gerencia de una empresa de seguros”	Noviembre 2005	Dar a conocer la importancia que tiene el análisis de las operaciones financieras en las empresas de seguros reflejadas en sus estados financieros.	Se comprobó que el análisis de los estados financieros sigue siendo una herramienta sencilla para conocer la situación financiera de la empresa y facilita la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con información de: Monzón (2015), Chan (2014), Robles (2011), García (2007), Pineda (2005).

Derivado del análisis de los estudios realizados previamente con relación al tema de investigación, se comprueba la importancia del estudio del costo de los seguros y una eficaz tarificación del precio del seguro, dado que este precio conlleva inmerso los gastos administrativos, así mismo el uso de las distintas herramientas facilitan el

análisis de los estados financieros por parte de los altos mandos y específicamente el rubro de gastos administrativos para la toma de decisiones, aunado a estos para una mejor administración de los recursos es importante contar con un sistema que lleve el control de los gastos administrativos de la empresa para una mejor eficiencia en la ejecución de los mismos y que no exista brecha de variación que genere diferencias materiales, es por ello que se propone proyectar los años 2022, 2023 y 2024 bajo el método crítico, evaluando cada rubro que conforma el presupuesto, para ello se debe de considerar los siguientes aspectos para los gastos variables, gastos que tienen relación con las ventas, gastos que provienen de contratos que tiene la empresa y gastos que varían por el efecto la inflación y el PIB, adicionalmente considerar la rentabilidad esperada por los accionistas.

La presencia de falencias o desconocimiento en los procesos financieros de las organizaciones o la ausencia de una herramienta pueden generar el decrecimiento hasta el punto de causar el cierre de la organización, es en este punto donde se debe analizar la toma de decisiones que conlleva al mejoramiento de la estrategia económica y comercial, que será la base de una organización fuerte y duradera en el trascender del tiempo. El no tener un presupuesto planteado y desarrollado asertivamente influye directamente en las finanzas y el desempeño de la organización generando consecuencias como desajustes de dinero, recorte de personal, afectaciones en la calidad del producto, venta de acciones o finalmente el cierre de la empresa, todas estas generando una acción contraria al objetivo de rentabilidad de cualquier organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se exponen las teorías científicas que contribuirán a la resolución del problema en la investigación de interés general que ha enfrentado dicha empresa se refiere al aumento de sus gastos administrativos cada año, y que no se logra la optimización de los recursos, esto se deriva al deficiente control en el manejo de los presupuestos y el ineficiente control de la ejecución de los costos y gastos lo que ocasiona un alto impacto en los niveles de rentabilidad de dicha empresa de seguros ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

Actualmente las organizaciones se encuentran en constante crecimiento y competitividad, esto hace que implementen diferentes acciones como el tener una herramienta que les permita elaborar un eficiente presupuesto de gastos administrativos.

### **2.1. Presupuesto**

Para contextualizar la parte teórica de la perspectiva que orienta la investigación se presentan estos conceptos de valor.

El presupuesto es un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, que necesita además de un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y acercada a la realidad. Constituye una herramienta útil para la administración, al establecer metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, con el objetivo de incrementar el valor de la empresa (Díaz et al., 2012, p.5).

Los presupuestos siguen siendo la forma tradicional y confiable más eficiente para prever los costos y gastos que efectuará en el futuro determinada empresa, sin embargo, es importante indicar que lo ideal sería aprovechar la tecnología que se tiene, para implementar un programa o herramienta eficaz para realizar el presupuesto de acuerdo con las necesidades de la empresa.

## **2.2. Objetivos de los presupuestos**

Muchos autores concuerdan teóricamente, aunque así lo describan de maneras distintas, y se llega a la misma conclusión que al momento de elaborar el presupuesto se deben de contener todos los elementos necesarios para por lo menos estimar los gastos futuros.

Por su parte Cárdenas (2008) categoriza los objetivos de los presupuestos de la siguiente manera “De prevención, consiste en estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto; de planeación, sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables; de organización, conlleva establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia, de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general; de coordinación e integración, consiste en determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones; de dirección, al ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos; de control, al establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales, con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones del que se va a hacer podría ser en todo caso uno de los objetivos del que realiza el presupuesto o de la implantación de la técnica presupuestal”. (p.4).

En la opinión del autor, se considera que los objetivos de los presupuestos pueden resumirse en: planear, según los objetivos alcanzables de la empresa, las actividades de las distintas secciones o departamentos; controlar y dirigir la ejecución de las actividades de la empresa con base en los planes establecidos; y evaluar las variaciones entre lo presupuestado y los resultados reales de la ejecución para la toma de decisiones o para generar estadísticas por parte de la administración.

## **2.3. Clasificación del presupuesto**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de la prioridad que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Según Burbano (2011) da la siguiente clasificación: “Según la flexibilidad: rígidos o fijos, flexibles o variables; según el período de tiempo que cubre: a corto plazo y a largo plazo; según el sector en el que se utiliza: públicos y privados; según el campo de aplicación: operativo y financiero; presupuesto base cero; y presupuesto maestro”. (p.18).

El clasificar los presupuestos es muy importante, sin embargo, no se le debe de prestar demasiada atención para no olvidarse del enfoque principal de su elaboración, para ello se debe de considerar la necesidad del usuario considerando todos los elementos internos y externos.

#### **2.4. Etapas del control presupuestal**

Este proceso usualmente tiende a reflejar de una forma cuantitativa, los objetivos fijados por la empresa tanto los de corto plazo como a largo plazo, es por ello que para tener éxito se debe de llevar una secuencia en cada etapa de su elaboración.

Según Cárdenas (2008), las etapas son las siguientes: La planeación: Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc., así como en su estudio, ordenamiento e integración. La formulación: En esta etapa se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa. La 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. La ejecución y coordinación: Esta etapa está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados. El control: En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto y se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. (p.7).

La ausencia de presupuestos en una empresa imposibilita cuestionar los resultados obtenidos en los diferentes departamentos de esta, sin mencionar el no seguir las etapas de este garantiza su fracaso, por lo que se recomienda seguir las etapas indicadas por el autor para identificar en que etapa se tuvo incumplió o se tuvo debilidad.

## 2.5. Control de la ejecución presupuestaria

Sin control es difícil lograr el objetivo de la optimización de los costos y gastos y por ende obtener mayor rentabilidad.

El presupuesto está conformado por varias etapas y “una de las etapas del control presupuestario, es precisamente la de control, es la fase donde se observa y vigila la ejecución del presupuesto, comparando cifras reales con cifras presupuestadas, determinando variaciones, áreas de problema y determinar la forma de corregirlas” (Cárdenas, 2008, p.7).

La responsabilidad de la preparación, administración y manejo recae en el director y jefe del presupuesto, por lo que el encargado debe estar al tanto de las variaciones que surjan en la ejecución del presupuesto y en su caso se deben de modificar las cifras del presupuesto; para evitar las brechas de las variaciones y que afecten los resultados de la empresa, es importante tener recaba la mayor cantidad de información posible.

## 2.6. Principales elementos de un presupuesto

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar para cumplir sus objetivos y sus elementos se refieren a la capacidad de cumplir con ciertas características.

### Tabla 4

*Características del presupuesto de gastos administrativos*

Característica	Concepto
Integrador	Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Característica	Concepto
Coordinador	Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
Efectuar operaciones	Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
Manejar recursos	No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la autora Nora Santiago (2018, p.26).

Todo dependerá de la necesidad de la empresa y del uso que esta le quiera dar al presupuesto, por ende así serán sus elementos por considerar en su elaboración, ya que este expresa lo que la administración desea alcanzar en un determinado periodo.

## **2.7. Ventajas y desventajas que brindan los presupuestos**

A continuación algunas de las ventajas principales que brindan los presupuestos, tomando en cuenta que este se encuentre perfectamente estructurado, para ir desde ya garantizando los resultados.

De acuerdo con Muñiz (2016, p.44). Para realizar un presupuesto se deben tener previamente determinados los recursos en tiempo y personas que va a dedicar su

confección y seguimiento. Algunas de las limitaciones que se pueden presentar al momento de la preparación de un presupuesto son las siguientes:

- a. Es necesario valorar los recursos disponibles que se tienen en cuanto a tiempo y personal dedicado para su realización, de lo contrario el proceso presupuestario tiende a convertirse en un bumerán y se vuelve contra quienes lo prepararon.
- b. Si no se describen claramente cómo se plasmarán los presupuestos y los objetivos las acciones a tomar no serán fáciles y se volverán complejas.
- c. Debe de analizarse previamente el tipo de información de la cual se dispone para verificar si se puede realizar el seguimiento respectivo.
- d. Si no se establece el nivel de detalle del presupuesto para tener una influencia positiva se desconocerá por completo el desempeño de los implicados. (p.43)

Así como tiene sus desventajas esta herramienta, también tiene sus ventajas, como las siguientes:

- a. Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes tipos de ingresos y gastos para un determinado período para el futuro.
- b. Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos para los que está sometida la organización.
- c. Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica cómo se deben cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- d. Permite prever situaciones futuras que puedan suceder de forma de mayores o menores ingresos o gastos, la cual permite elaborar soluciones o planes alternativos a priori si fuera necesario.
- e. Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toman previamente decisiones de gestión.

## **2.8. Presupuesto de gastos o presupuesto operativo**

A menudo los usuarios suelen confundir los conceptos entre presupuesto de gastos con el presupuesto operativo, por lo que a continuación se dan a conocer los conceptos teóricos de varios autores.

“El presupuesto operativo incluye el presupuesto de todas las actividades operativas de una empresa para un período determinado “. (Cárdenas, 2008. p.2).

Generalmente en su proceso el presupuesto operativo es visualizado como un presupuesto aplicable únicamente a empresas fabricantes, principalmente porque se utilizan sistemas estandarizados como base para su elaboración, pero con el conocimiento necesario de la metodología de presupuestos y el conocimiento del negocio de que se trate; siempre es posible realizar presupuestos operativos en cualquier tipo de industrias o empresas.

Para el propósito de este trabajo, el presupuesto operativo es para empresas de servicios, por lo que se puede utilizar como base las recomendaciones de Welsch et al. (2011), “la estructura del presupuesto operativo es: presupuesto de ventas, presupuesto de costos operativos directos, presupuesto de gastos operativos indirectos, presupuesto de gastos de ventas y presupuesto de gastos de administración. Como resultado conjunto de estos componentes, se genera el presupuesto de estado de resultados y por consiguiente de la utilidad presupuestada”. (p.58)

A continuación algunos de los componentes del presupuesto operativo:

### **a. Presupuesto de ventas**

El primer componente del proceso presupuestal es el presupuesto de ventas y a partir de este, la empresa puede planear todos los costos y gastos necesarios para cubrir la demanda proyectada.

La elaboración de este presupuesto requiere que se analicen los factores internos y externos que afectan las ventas, así también se debe estudiar las tendencias de los datos históricos relacionados a las ventas de períodos anteriores, ya que con

esta información se puede de alguna manera predecir el comportamiento de las ventas. (Díaz et al., 2012, pp.44-45)

El autor Welsch et al. (2005) propone “una serie de pasos para el desarrollo de un plan integral de ventas; el primer paso es el desarrollo de directrices por arte de la administración, específicas para la planificación de ventas; el segundo paso es preparar el pronóstico de ventas, luego se debe compilar todos los demás datos pertinentes, el cuarto paso es aplicar la evaluación y el juicio de la administración al desarrollo del plan de ventas y el quinto paso es asegurar el compromiso de la alta administración para alcanzar las metas especificadas en el plan integral de ventas”. (pp.128-134)

#### **b. Presupuesto de costos de ventas**

La sección del costo de ventas siempre ha sido la parte medular del presupuesto, derivado que acá se proyectan los posibles ingresos de la empresa. Algunos autores indican lo siguiente:

“El presupuesto de ventas genera necesidades que se traducen en las actividades de apoyo de las demás funciones principales, es así como en una empresa manufacturera, el plan de ventas se convierte a las necesidades de producción, en una empresa comercial, el plan de ventas se traduce en las necesidades de compra de mercancías y en el caso de una empresa de servicios, el plan de ventas se convierte a las necesidades de capacidad de servicio” (Welsch et al., 2005, p.153)

Esta sección siempre determina el éxito de una empresa, muchas de estas se apoyan en la información y los datos extraídos del presupuesto de ventas del año anterior más otros aspectos que se consideren necesarios, por lo que es importante dejar presupuestado los ingresos futuros, y considerar el nivel de producción que se tendrá en el periodo, por ejemplo, si se estima que se venderá más, así también debe aumentar proporcionalmente la producción.

### **c. Presupuesto de gastos de venta**

Al igual que los costos de ventas, en el presupuesto maestro o general también se deben de considerar los gastos de venta ya que estos representaran los egresos de la empresa, a continuación los comentarios teóricos de varios autores:

“Los aspectos principales en la planificación de los gastos de ventas son: la planificación y coordinación en el desarrollo del plan táctico de utilidades, logrando un equilibrio económico favorable entre el esfuerzo de ventas y los resultados de las ventas; y el control de los gastos de ventas, construido en torno a los conceptos de áreas de responsabilidad y objetivos de los gastos” (Welsch et al., 2005, p.32).

En cambio Burbano (2011) describe que “entre las formas principales de construir las proyecciones de gastos de venta, están las tendencias históricas, los estándares y los factores de operación, y que el método de las tendencias históricas no requiere mayor esfuerzo, pero se considera que no tiene el sustento necesario, ahora bien los estándares se basan en investigaciones sobre los presupuestos de los gastos de ventas en organizaciones de la misma industria; no es conveniente utilizar de manera generalizada este método ya que, aunque sea la misma industria, los objetivos y planes pueden ser diferentes. Probablemente el método más útil para el presupuesto de gastos de ventas sea analizar los factores fundamentales de operación; estos factores pueden ser: precios de venta objetivo, participación en el mercado, tasas de cuentas nuevas y fidelización de clientes, posición competitiva, comisiones e incentivos”. (pp.224-227)

Los gastos de venta son todo lo relacionado con la actividad de vender, en donde el ejecutivo de comercialización de más alto nivel tiene la responsabilidad directa de su planificación, de manera simultánea con el presupuesto de ventas, para ello se debe de trabajar en equipo dado que ambos manejan información diferente la cual es de utilidad para su elaboración.

### **d. Presupuesto de gastos de administración**

Los gastos administrativos se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, son todos los que no sean catalogados como costo ni como gasto de venta.

“En su mayoría los gastos de administración son de carácter fijo, pero es importante dentro de los procedimientos de control, identificarlos como gastos fijos y gastos variables, ya que algunos de ellos tienden a relacionarse con el monto de las ventas” (Welsch et al., 2005, pp.234-235).

Cada clasificación de gastos administrativos se debe identificar directamente con un área de responsabilidad, cuyo gerente es responsable de su planificación y control, por ejemplo contraloría, tesorería, departamento de personal, entre otros según la organización de la empresa, la agrupación de estos presupuestos departamentales conforma el presupuesto global de gastos de administración.

## **2.9. Presupuesto de gastos administrativos**

El presupuesto de gastos administrativos es considerado por muchos como una de las partes principales de todo presupuesto derivado que en él se destina un buen porcentaje de los ingresos, así mismo, se dejan identificadas todas aquellas necesidades que la empresa tendrá en el desarrollo de sus actividades en un determinado periodo, es importante indicar que este presupuesto se encuentra muy estrechamente relacionado con el presupuesto de operación por lo consiguiente estos con el presupuesto de ventas, un ejemplo de ello es, un incremento en las ventas presupuestadas puede llegar a requerir realizar más publicidad y la contratación de personal para cumplir con la demanda.

“Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. De igual manera que los gastos indirectos de fabricación, ambos gastos de administración y ventas deben ser separados en todas las partidas en gastos variables y gastos fijos” (Ramírez, 2012, p.256).

El autor es muy acertado en indicar el objetivo del presupuesto, aunado a ello se deben de tomar en cuenta hasta el mínimo gasto, acá se reitera la flexibilidad de estos, para no castigar los resultados de la empresa, así mismo, es posible realizar el costeo por actividades que facilitará los prorrateos o distribuciones de costos de forma correcta.

### **2.9.1. Los gastos generales y de administración**

En los costes directos es importante conocer la diferencia entre un gasto general y administrativo, por lo que se podría decir que los gastos generales y de administración son todos aquellos que pertenecen a departamentos y unidades que, no siendo directamente productivas, son necesarias para el funcionamiento del conjunto de la empresa.

Estos gastos suelen ser similares de una empresa a otra incluso de diferente actividad económica y no están directamente relacionados con el objeto de la empresa. Dentro de los departamentos administrativos y de servicios generales incluyen la administración general, RRHH, departamento jurídico legal, mantenimiento o financiero, entre otros. Hoy en día, sino todas, la mayoría de las empresas tienen un departamento financiero, el cual se ocupa por ejemplo de todos los asuntos financieros de la empresa en su conjunto, independientemente del giro al que se dedique la empresa.

Los gastos generales y de administración son todos aquellos que pertenecen a departamentos y unidades que, no siendo directamente productivas, son necesarias para el funcionamiento del conjunto de la empresa. Todas las empresas necesitan un departamento financiero, el cual se ocupa por ejemplo de todos los asuntos financieros de la empresa en su conjunto, independientemente de la actividad a que se dedique la empresa. Esto es así excepto en un caso: que la empresa sea financiera, en cuyo caso el departamento financiero es propiamente el departamento de producción. (Asturias, s.f, p.3)

Los gastos de administración que afecten a una función en particular, una actividad, una línea de producción, un servicio, una unidad o cualquier otro centro funcional deben ser identificados y cuantificados en uno o varios presupuestos según el grado de desglose que se pretenda y el volumen de gastos a presupuestar por cada área o departamento. Lo normal es que se realicen tantos presupuestos como áreas o departamentos existan en la organización de la empresa, ya que al final se deben de consolidar todos estos presupuestos para obtener a lo que se podría llamar presupuesto maestro, por lo que es muy importante que exista un departamento financiero que se encargue de consolidar todos los presupuestos y que lleve el control

de estos, esto sin quitarle su función a las demás áreas que deben de cuidar su presupuesto. Algunos de los gastos administrativos que normalmente incurre la empresa en el ejercicio de sus actividades son los sueldos de los ejecutivos, los gastos de viajes, gastos de representación y defensa legal, contabilidad y auditoría, los costes salariales del personal de oficina, los alquileres de oficinas, los costes de material de oficina, cuotas de pago de auditorías externas y en el caso para las aseguradoras establecidas en Guatemala se manejan dos cuotas, una que se realiza de forma anual a la Superintendencia de Bancos por el servicio que presta en las auditorías al sector asegurador y la cuota de bomberos que es un pago que se realiza como subsidio por las pólizas de incendio que emite la empresa de seguros de forma mensual, dicha cuota es trasladada posteriormente a favor del Cuerpo Voluntario de Bomberos de Guatemala, amortizaciones y depreciaciones de los activos afectos a las tareas de administración, los costes de los cursos de formación o los gastos en patrocinios o similares.

### **2.9.2. Los departamentos administrativos**

En la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos es importante conocer cuáles áreas son administrativas, derivado que muchos financieros o encargados de elaborar el presupuesto de gastos administrativos suelen confundir dichos gastos, esto por contar con un criterio distinto, por lo que a continuación el ejemplo de algunos de ellos.

Los departamentos administrativos incluyen la administración general llamada hoy en día como gerencia, RRHH, contabilidad, auditoría y jurídico-legal, servicios de mantenimiento (no de producción) y otro cualquier departamento dentro de la empresa que no tenga relación directa con la producción, las ventas o las operaciones, pero necesarios para el funcionamiento del conjunto. (Asturias, s.f, p.4)

En otras palabras se puede decir que un departamento de gastos administrativos su principal cliente es el interno, derivado que sus funciones son transversales a diferencia de los otros departamentos de la empresa, en palabras sencillas estos prestan servicios al resto de departamentos. Los gastos administrativos tienen la peculiaridad que no tienen nada que ver con la operación de la empresa sino que con la estructura organizativa. Normalmente estos gastos son los del personal

administrativo y todos aquellos que este personal necesita para hacer funcionar a la compañía, pero que suelen ser más pequeños que los primeros.

### **2.9.3. Los costes del personal directivo y de administración**

El personal de administración y de servicios generales se debe de tener bien distribuido y que la carga de trabajo debe ser razonable con base a la cantidad de personas con la que cuenta cada área, hoy en día lo normal es que se sobrecarguen de personal los departamentos administrativos por lo tanto es importante mantener bajo control los costes y cargas de trabajo, por lo que los costes del personal de administración estarán fijados en los presupuestos y serán responsabilidad de cada departamento o unidad en que se estructure la organización de la empresa.

Los gastos administrativos pueden ser presupuestados basándose en planes o programas debido que en su mayoría estos gastos son fijos. Una base bastante sólida para poder presupuestar estos gastos es un análisis de los datos históricos, para esto es altamente importante conocer la distinción entre gastos fijos y gastos variables ya que esto facilita el poder presupuestarlos". (Asturias, s.f, p.4).

Algo que se debe de tomar muy en cuenta en la elaboración del presupuesto de gastos administrativos son los costes de los directivos que deben ser fijados o en cualquier caso aprobados expresamente por el Consejo de Administración. Las retribuciones u otras compensaciones que pueda percibir el personal con responsabilidades de dirección habitualmente se conocen con anterioridad al inicio del ejercicio y por tanto debería ser muy sencillo de presupuestar. Los bonos u otros incentivos basados en objetivos o en resultados también pueden ser estimados con base a ejercicios anteriores.

Los salarios y retribuciones del personal de administración y servicios así como el de los directivos pueden ser fácilmente estimados porque generalmente se conoce el número de empleados, sus nombres, sus retribuciones pactadas, etc., caso contrario que a finales de año se realice un despido masivo de personas. Los porcentajes de incrementos salariales interanuales se fijan en los convenios o en los acuerdos individuales o colectivos juntamente con el área de desarrollo humano, este incremento debe ser tomado en cuenta al momento de estar presupuestando los salarios del próximo periodo.

El área de desarrollo humano deberá de informar al departamento financiero sobre nuevas incorporaciones, pues se conocerían con anterioridad sus nombres y los sueldos para ser tomados en la elaboración del presupuesto. Y en los casos en que hubiera acuerdos o condiciones especiales con algunos empleados también se pueden conocer por adelantado y por tanto ser incluidos en el presupuesto.

#### **2.9.4. Gastos generales y administrativos fijos y variables**

Frecuentemente los gastos generales administrativos tanto los fijos como variables suelen ser confundidos, por lo que a continuación se da un concepto de un autor y comentarios de los conocimientos adquiridos en el transcurso del postgrado.

Los gastos generales y administrativos pueden ser fijos o variables, lo más normal es que los gastos administrativos sean fijos, aunque hay algunos que por el nivel de actividad de la empresa sufran variaciones, ejemplo de esto son los bonos o pagos de retribuciones variables. (Asturias, s.f, p.4).

En la mayoría de los casos, los gastos generales y de administración son fijos tanto por su naturaleza como por su cuantía. Pero en algunos casos los costes variables pueden ser muy significativos. Por ejemplo en las retribuciones del personal de ventas las comisiones pueden suponer una cuantía significativa o los bonos de los directivos que solo se devengarán si se alcanzan los objetivos prefijados o establecidos.

##### **a. Los gastos generales como % de las ventas**

Pese a todo lo que se ha dicho los gastos administrativos realmente son difíciles de planificar y controlar. Una forma de abordarlo consiste en establecer rangos de costes aceptables en términos de costes o de porcentajes de los ingresos para alcanzar los objetivos de beneficios.

Esto tiene su base en un modelo de costes completos que tiene la gran ventaja de su facilidad de cálculo y presupuestación, pero el gran inconveniente consiste en que si los ingresos son inferiores a los previstos no se cubrirán los costes fijos y entre ellos los gastos administrativos, es por ello que se deben de tomar en cuenta todas las variables que puedan afectar el presupuesto para no obtener resultados no deseados. (Asturias, s.f, p.4).

Si no se quieren obtener resultados no deseados es recomendable su uso para las previsiones de ventas y no se sufran variaciones importantes y por ende castigar los resultados de la empresa.

#### **b. Los gastos generales con asignaciones prefijadas**

Una de las formas de adentrarse al presupuesto de gastos administrativos es revisar los costes administrativos históricos de años anteriores y en base a ello verificar que tanta variación ha tenido un año con otro y así poder ajustar estas variaciones y asignar cantidades lo más tentativas posibles para cada área, división o departamento administrativo de la empresa.

Cabe indicar que vale la pena distinguir los gastos generales y de administración en discrecionales y no discrecionales para que no existan cruces en la asignación de costes, considerando que los gastos discrecionales son los bonos, pluses o incentivos y en general gastos que solo se satisfarán si se cumplen objetivos de ventas o beneficios. Por otro lado, los gastos no discrecionales son los gastos que son totalmente independientes de las ventas, la producción o los resultados y que conforman la estructura de gastos fijos que difícilmente pueden ser modificados a corto plazo en caso de desviación de resultados. Precisamente por ello es tan importante que estén identificados y cuantificados para poder tenerlos en cuenta en la gestión del resto del presupuesto. (Asturias, s.f, p.6).

Entre otros gastos generales con asignación prefijadas están por ejemplo los gastos de seguros, cuotas anuales de software por un programa contratado, cuotas de arrendamiento financiero de activos afectos a servicios generales o administración y similares, importante indicar que estos costes son fáciles de presupuestar porque son gastos comprometidos como: alquileres, personal de oficina, pólizas de seguros, servicios exteriores fijos, etc y que posiblemente solo sea necesario algún ajuste derivado de la inflación que cada año se da, al menos que se pacten por medio de contratos costos fijos de productos o servicios con los proveedores, pero es difícil ya que la inflación viene a afectar a todos.

### **2.9.5. Control y análisis del presupuesto de gastos administrativos**

Para tener un mejor control al momento de analizar los gastos de administración estos deben ser clasificados de acuerdo con su causa o naturaleza, adicional se deben establecer controles sobre los costes y sobre los resultados. Los gastos de administración, al no estar relacionados directamente con la producción y ser en su mayoría costes del periodo, son originados por decisiones de la dirección o de los directivos correspondientes.

Por tanto estos costes deben estar no solamente presupuestados sino estar limitados en su cuantía y por tanto en los propios presupuestos deben recogerse los topes admisibles por categoría o grupo de gasto. (Asturias, s.f, p.10).

Todos los gastos generales y de administración deben ser agrupados por centros de responsabilidad (áreas, departamentos, etc.) antes de ser distribuidos o asignados. Por supuesto cada centro de responsabilidad debe tener un responsable tanto del control como de la ejecución de las cantidades previstas para gastos generales y administración, y por supuesto debe estar definido quién es el responsable y a quién reporta jerárquicamente, considerar que los gastos generales y de administración deben ser analizados por tipo de gasto, y tomar en cuenta los datos históricos de gastos de administración deberían ser revisados en función de su necesidad.

### **2.10 Herramientas de análisis e interpretación de estados financieros**

El análisis de resultados o de rentabilidad, que estudia los estados de variación del capital administrado a través de los gastos, costos, presupuestos, ganancias y pérdidas y que se ocupa también de las aplicaciones del dinero y sus consecuencias en base al resultado del negocio, y para ello existen dos maneras fáciles de hacerlo: el vertical y el horizontal.

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. En el análisis vertical, podrá observarse cuáles son las cuentas más importantes de cada uno de los estados financieros y el porcentaje que representan con relación a la cifra de comparación y en el estado de resultados podrá determinarse el margen de utilidad sobre ventas obtenido en el

período, los porcentajes representan lo que equivale cada cifra que lo compone, comparada con el rubro de ventas. (García, 2011, p.61).

Por medio de esta técnica pueden analizarse la composición de los activos, pasivos, patrimonio y el capital, así mismo, se determina el porcentaje específico de cada rubro del estado de resultados en relación con las ventas, como los ingresos y gastos en los que se incluyen las ganancias y pérdidas. El método se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical, se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto. La aplicación de este método se fundamenta en la técnica de aumentos y disminuciones basadas en la comparación de las partidas de un estado financiero entre dos fechas dadas con el propósito de conocer si hubo un incremento o una disminución entre ambas y en qué medida. (García, 2011, p.63).

Para realizar dicho método se deben de considerar las variaciones entre ambas fechas de la forma siguiente: aumento y disminuciones en valores absolutos y aumento y disminuciones en valores relativos, para demostrar la aplicación de esta técnica, por ejemplo, se compara el estado financiero del año corriente con el año base y el año corriente con respecto al presupuesto.

Aunado a lo anterior es posible aplicar la técnica de la entrevista al no obtener la suficiente información para realizar los análisis financieros correspondientes o bien para resolver dudas acerca de los valores determinados.

Es por ello, por lo que Sabino (2010) indica que “desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación, adicional el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.” (s/p).

Ambos métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, esto con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. Al mismo tiempo Gitman (2012, p.131), menciona que existen varios métodos simplificados disponibles para la elaboración del balance general proforma. Uno simplifica el cálculo de todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas. Un método mejor y más popular es el método crítico, por medio del cual se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, algunos como un porcentaje de ventas y otros por suposición de la administración, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o de ajuste.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente capítulo contiene las metodologías de investigación y comparación de información, esto con el propósito de generar datos cuantitativos y descriptivos, derivado que se debe utilizar información bibliográfica de fuentes primarias y secundarias durante la investigación.

La Metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con los niveles de rentabilidad de la empresa.

#### **3.1 Definición del problema**

Las empresas del sector asegurador del Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala representan una importante fuerza de apoyo a otras empresas en reducir gastos por catástrofes, accidentes o incidentes que pudieran darse, en el país operan alrededor de 28 compañías aseguradoras, considerándose un sector muy importante en la generación de fuentes de empleo para el país.

La empresa de seguros se sitúa en el Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala, se sitúa en el segundo lugar con más captación de primas de seguro en el mercado asegurador, dado que cuenta con 75 años a la prestación de sus servicios por medio de la venta de seguros personales de los ramos de automóvil, gastos médicos, de vida y seguros corporativos como de automóvil, daños, agrícolas, de vida colectivos, de gastos médicos colectivos y de accidentes personales.

A pesar de la importancia que ha adquirido la empresa de seguros en el sector asegurador y del constante crecimiento a la par del mercado asegurador con niveles altos de especialización con la introducción de innovaciones tecnológicas para aumentar tanto la calidad como su productividad; se plantea como problema de investigación en la muestra seleccionada de la empresa aseguradora, donde el problema en la investigación radica en el aumento de sus gastos administrativos cada año, y que no se logra la optimización de los recursos, impactando de forma directa los niveles de rentabilidad de la misma, esto se deriva a la falta de existencia de una herramienta eficiente para la elaboración y posterior ejecución de sus gastos administrativos.

Los costos y gastos administrativos han sido por muchos como una de las partes principales de todo presupuesto derivado que en él se destina un buen porcentaje de lo presupuestado, y es en este presupuesto donde se dejan identificadas todas aquellas necesidades que la empresa tendrá en el desarrollo de sus actividades en un determinado periodo, por lo que es importante indicar que este presupuesto se encuentra muy estrechamente relacionado con el presupuesto de operación por lo consiguiente estos con el presupuesto de ventas, un ejemplo de ello es, un incremento en las ventas presupuestadas puede llegar a requerir realizar más publicidad y contratar más personal para cumplir con la demanda.

Sin control es difícil lograr el objetivo de la optimización de los costos y gastos y obtener mayor rentabilidad, se debe de considerar que un presupuesto debe ser flexible abiertos a cambios ya sean por necesidad en el transcurso de su elaboración o bien por toma de decisiones de los altos mandos, siempre con el objetivo de alcanzar la mayor rentabilidad de la empresa, para ello es muy importante también contar un control de prevención, dado que al momento que el presupuesto no esté cumpliendo con los resultados planificados, se modifique inmediatamente.

Por lo anterior se plantea la propuesta de crear una guía para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos, considerando para su elaboración elementos internos y externos, así mismo se presentan la proyección de estos gastos administrativos para los años 2022-2024, logrando así la disminución del impacto que estos tienen respecto a las primas por seguro directo por la emisión de pólizas de seguro.

La investigación está enfocada en una empresa del sector asegurador en Guatemala, en donde se analizó información registrada de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, para lo cual se realizó una pregunta para el objetivo general y cuatro para los objetivos específicos que permitieron realizar la misma, siendo estas:

1. ¿Cuál es el impacto de los gastos administrativos en los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros?
2. ¿Cuál es el nivel de impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por captación de primas por la emisión de seguro, considerando los rubros que integran dicho presupuesto?

3. ¿Cuál es la Política que se utiliza para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales?
4. ¿Cuáles son los parámetros de control que se utilizan para la ejecución de los costos y gastos administrativos anuales?
5. ¿Cuál es la herramienta que se utiliza para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales?

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos que se indican a continuación muestran el propósito de la investigación y los fines o metas o metas que se desean alcanzar, para lo cual se plantea un objetivo general y cuatro objetivos específicos los cuales guían la secuencia a seguir en la presente investigación.

### **3.2.1 Objetivo general**

El objetivo planteado para la resolución de la problemática es:

Realizar un análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos y su impacto en los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros para los períodos 2018-2021.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Para el logro del objetivo general se efectuarán los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis vertical y horizontal del estado de resultados condensado considerando el impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por la captación de primas por la emisión de pólizas de seguro.
- Evaluar la política de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales.
- Revisar los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto con los costos y gastos proyectados de forma anual.
- Realizar una guía para la propuesta de elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales y la proyección para los años 2022, 2023 y 2024.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación muestra la estrategia seleccionada para capturar y autorizar la información que apoyó el desarrollo de la presente investigación. A través de un diseño no experimental y transeccional, se buscó identificar la causa principal por la cual los gastos administrativos van en aumento no lográndose la optimización de los recursos de los costos y gastos de la empresa.

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

El estudio se realizó en una empresa dedicada a la prestación de servicios por medio de un contrato de seguro (póliza).

### **3.4 Periodo histórico**

2018-2021.

### **3.5 Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala.

### **3.6 Ámbito de aplicación**

Para el presente trabajo de graduación, se tomó como unidad de análisis una empresa que se dedica a la prestación de servicios por medio de un contrato llamado póliza de seguro, tanto en el interior como en el Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala.

De acuerdo con las características de la unidad objeto de análisis se aplicó la técnica de la entrevista, ver Anexo 1 y Anexo 4, la cual se direccionó a un colaborador de la unidad de análisis, siendo este el jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa, quien es el encargado de la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos de la empresa, para una ampliación de información del control y gestión actual del presupuesto, así mismo las fortalezas y debilidad que puedan ser identificadas del mismo, así como ampliar la interpretación y estrategias que fueron tomadas por la unidad de análisis.

### **3.7 Técnicas**

En esta sección se mencionan las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención y análisis de la información requerida para dar respuesta a nuestra problemática.

#### **3.7.1 Técnicas documentales**

Con las técnicas e instrumentos documentales se sustentó teóricamente el presente estudio y con esto se contribuyó a la construcción de los antecedentes y el marco teórico, esto por medio de la revisión exhaustiva de fuentes que permitieron dar a conocer las teorías presentadas en el marco teórico, se procedió a aplicar resumen, síntesis y el análisis propio que brinda un enfoque orientado a la aplicación de estrategias prácticas, que permitieron el alcance del objetivo general.

#### **3.7.2 Técnicas de campo**

En la recolección de datos se interrelacionan las técnicas e instrumentos empleados para el alcance de los objetivos específicos, cuya finalidad es la aplicación de los conocimientos adquiridos que fundamentan la investigación empírica.

Para la obtención de información con criterios previamente fijados, se emplearon las técnicas e instrumentos siguientes:

- a) La técnica de entrevista por medio del anexo 1 anexo 4 se utilizó para la recolección de información, se usó como instrumento dos guías de entrevista no estructurada, conformadas por trece preguntas cada una, las que fueron dirigidas al jefe de Costeo ABC y de la Gestión de la Administración, de la entidad aseguradora, la cual permitió la interpretación de los datos recabados, estableciendo conclusiones sobre la problemática detectada.
- b) Como técnica se utilizó el análisis de documentos, empleando como instrumentos analizados; siendo estos: los estados financieros: estado de resultados técnico por ramo o condensado, y la política de costos y gastos administrativos de la empresa; para conocer la situación financiera por medio del análisis financiero vertical y horizontal para evaluar la composición actual de los gastos administrativos en relación a la utilidad neta, así mismo se analizó e interpretó la razonabilidad de los tiempos de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos, adicional se verificó que otro aporte podría proporcionar está a la investigación.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

La presente investigación corresponde a una investigación aplicada la cual se realizó con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa de tipo aplicada, donde fueron puestos en práctica los conocimientos adquiridos; para el diseño de la investigación se utilizó un diseño no experimental.

El procedimiento para esta investigación se basó en las tres fases de la investigación científica: indagadora, demostrativa y expositiva, fases que requirieron de técnicas e instrumentos para el desarrollo de la presente investigación. La investigación se llevó a cabo aplicando el método científico, las cuales según Piloña (2016) son:

- a) Fase Indagadora: por medio de la técnica documental se dio fundamento teórico a la presente investigación por medio de los instrumentos como libros, tesis y páginas web. Por medio de la técnica de entrevista se obtuvo información de primera mano de la entidad financiera al desarrollo de la problemática indicada.
- b) Fase Demostrativa: con la información que se recolectó en la fase indagadora, se acumuló el soporte de análisis necesario para plasmar los argumentos que permiten comprobar el planteamiento del problema de investigación.
- c) Fase Expositiva: se dejan plasmados en este informe los resultados encontrados del estudio, los cuales servirán de aporte a futuros estudios. La elaboración del TPG1.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados del trabajo realizado con relación al análisis tipo financiero del presupuesto de gastos administrativos y el impacto que tiene este en los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros, durante los periodos 2018-2021, en el Municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

Los resultados fueron estructurados en función de los objetivos específicos planteados, para los cuales se indagó de cuáles serían las mejores herramientas de análisis para la comprensión y así dar respuesta al problema planteado.

### **4.1 Análisis financiero del estado de resultados condensado considerando el impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por la captación de primas por la emisión de pólizas de seguro**

Para los administradores conocer los diferentes factores que inciden e integran la sección de gastos administrativos es imprescindible, para así estructurar el presupuesto de gastos administrativos, por lo que se realizó una verificación a estos factores para conocer la situación financiera de la empresa de seguros utilizando herramientas que apoyan a analizar la información de la que se dispone, siendo las siguientes:

#### **4.1.1 Análisis de información financiera**

Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos se realizó un análisis de la información financiera de la empresa de seguros que permitió comparar, observar y determinar variaciones (aumentos y disminuciones) en sus operaciones para medir su desempeño, siendo estas:

##### **4.1.1.1 Análisis horizontal del estado de resultados condensado**

Este análisis se realizó para verificar y determinar variaciones que se han obtenido en los periodos analizados 2018-2021, los cuales son comparables para el uso de la herramienta, con el fin de observar el comportamiento de la compañía y

principalmente su desempeño en ambos periodos (2019-2018) (2020-2019) y (2021-2020) de una forma detallada. Anexo No.2

Así mismo, mediante los resultados obtenidos se detalla qué rubros del estado de resultados condensado arrojan datos que reflejaran una disminución o aumento en su desempeño y que afecta directamente al objetivo planteado. En la siguiente tabla se muestra el análisis horizontal comparativo realizado:

**Tabla 5**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis horizontal del estado de resultados condensado*

*Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019 y 2018*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2019	Saldos al 31/12/2018	Variación (A/D)	%
a	b	c	d=(b-c)	e=(d/c)
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,344,201	1,424,100	(79,899)	-5.61%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(153,821)	(210,384)	56,563	-26.89%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,190,380</b>	<b>1,213,716</b>	<b>(23,336)</b>	<b>-1.92%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	32,283	97,669	(65,386)	-66.95%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reasegurc	(1,999)	(53,262)	51,262	-96.25%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,220,664</b>	<b>1,258,124</b>	<b>(37,460)</b>	<b>-2.98%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(317,157)	(342,636)	25,479	-7.44%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>903,507</b>	<b>915,488</b>	<b>(11,981)</b>	<b>-1.31%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(238,794)	(247,438)	8,644	-3.49%
Variaciones Productos	229,487	241,787	(12,300)	-5.09%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>894,200</b>	<b>909,837</b>	<b>(15,637)</b>	<b>-1.72%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(178,085)	(186,593)	8,507	-4.56%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	42,695	47,020	(4,325)	-9.20%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(661,654)	(564,787)	(96,868)	17.15%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(114)	(532)	418	-78.60%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	51,514	(47,897)	99,412	-207.55%
Salvamentos y Recuperaciones	38,069	39,624	(1,555)	-3.92%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>186,625</b>	<b>196,672</b>	<b>(10,047)</b>	<b>-5.11%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-	-	-	-
Gastos por Administración	(188,651)	(199,912)	11,261	-5.63%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	54,224	55,839	(1,615)	-2.89%
Productos de Inversiones	101,753	95,677	6,075	6.35%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>153,951</b>	<b>148,277</b>	<b>5,674</b>	<b>3.83%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	35,113	39,473	(4,360)	-11.04%
Otros Gastos	(6,248)	(5,051)	(1,197)	23.71%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>182,816</b>	<b>182,699</b>	<b>117</b>	<b>0.06%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	7,570	3,243	4,327	133.42%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(602)	(1,505)	904	-60.02%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>189,785</b>	<b>184,437</b>	<b>5,348</b>	<b>2.90%</b>
Impuesto sobre la Renta	(29,016)	(28,802)	(214)	0.74%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>160,769</b>	<b>155,635</b>	<b>5,134</b>	<b>3.30%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo al análisis horizontal comparativo realizado, se mostró que las ventas de pólizas de seguros para el año 2019 decrecieron un -5.61% respecto al año anterior esto representa un impacto para la compañía de Q79 millones de quetzales, aunado a este resultado se encuentran las devoluciones y cancelaciones de primas (anulaciones de pólizas) tanto de primas directas como de primas por reaseguro local y cedido, que impactan directamente en las primas netas devengadas con una disminución del -1.72%, esto derivado que en el 2019 se anularon masivamente pólizas de seguros a solicitud del asegurado (individual y colectivo-empresas) lo que significa menos ingresos para la aseguradora.

Derivado de lo anterior se puede visualizar el efecto de las ventas, dado que la utilidad bruta en operaciones de seguros se vio un tanto disminuida en un -5.11%, equivalente a Q.10 millones de quetzales respecto al año anterior. De forma colateral se observa una disminución no tan material de Q.11.2 millones de quetzales lo que representa el -5.63% en los gastos administrativos de la empresa, dado que estos se encuentran íntimamente relacionados con las ventas por los gastos administrativos que conlleva la colocación de las pólizas. Sin embargo la utilidad del ejercicio aumento en un 3.83% lo que equivale a Q.5.6 millones de quetzales y esto se debe al 6.35% de producto de inversiones que se obtuvieron en el ejercicio 2019 por inversiones realizadas con el Estado de Guatemala.

Luego de los productos y gastos de ejercicios anteriores y de la carga fiscal del impuesto sobre la renta se obtuvo una escasa utilidad neta del 3.30% respecto al año pasado que equivale a Q.5.1 millones de quetzales, derivado del resultado obtenido que no fue el esperado por la empresa de seguros, por lo que estarán considerando implementar una estrategia de mercado que les permita ampliar las líneas o canales de negocios lo que requiere el gastos operativo, manteniendo el indicador de eficiencia operativa en los rangos aceptables para la empresa, este indicador es no excederse del 5% de lo presupuestado por cada área.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis horizontal del estado de resultados condensado, se determinó que las variaciones están conformadas principalmente por la disminución de las primas de seguros y el efecto de estas que incide en los gastos administrativos, sin embargo al efecto que tuvieron las inversiones

con el Estado y los productos obtenidos de ejercicios anteriores no se obtuvo una pérdida como se podría haber previsto, ya que la utilidad fue escasa del 3.30%. Con ello se pudo evidenciar que el factor inversiones en el Estado juega un rol importante para este tipo de empresa.

**Tabla 6***Empresa de Seguros, S.A.**Análisis horizontal del estado de resultados condensado**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020 y 2019**Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2020	Saldos al 31/12/2019	Variación (A/D)	%
a	b	c	d=(b-c)	e=(d/c)
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,377,553	1,344,201	33,352	2.48%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(186,000)	(153,821)	(32,179)	20.92%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,191,553</b>	<b>1,190,380</b>	<b>1,173</b>	<b>0.10%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	42,406	32,283	10,123	31.36%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(5,620)	(1,999)	(3,621)	181.13%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,228,339</b>	<b>1,220,664</b>	<b>7,675</b>	<b>0.63%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(323,294)	(317,157)	(6,138)	1.94%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>905,045</b>	<b>903,507</b>	<b>1,537</b>	<b>0.17%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(238,238)	(238,794)	556	-0.23%
Variaciones Productos	235,083	229,487	5,596	2.44%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>901,889</b>	<b>894,200</b>	<b>7,689</b>	<b>0.86%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(207,612)	(178,085)	(29,527)	16.58%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	43,092	42,695	397	0.93%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(620,625)	(661,654)	41,029	-6.20%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(605)	(114)	(492)	432.06%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	108,145	51,514	56,631	109.93%
Salvamentos y Recuperaciones	32,060	38,069	(6,009)	-15.79%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>256,343</b>	<b>186,625</b>	<b>69,718</b>	<b>37.36%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-	-		
Gastos por Administración	(205,176)	(188,651)	(16,525)	8.76%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	54,708	54,224	484	0.89%
Productos de Inversiones	98,316	101,753	(3,437)	-3.38%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>204,191</b>	<b>153,951</b>	<b>50,240</b>	<b>32.63%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	49,206	35,113	14,093	40.14%
Otros Gastos	(16,956)	(6,248)	(10,708)	171.38%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>236,441</b>	<b>182,816</b>	<b>53,625</b>	<b>29.33%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	2,740	7,570	(4,830)	-63.80%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(5,512)	(602)	(4,910)	815.94%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>233,670</b>	<b>189,785</b>	<b>43,885</b>	<b>23.12%</b>
Impuesto sobre la Renta	(50,718)	(29,016)	(21,703)	74.80%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>182,951</b>	<b>160,769</b>	<b>22,182</b>	<b>13.80%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo al análisis horizontal comparativo realizado, se mostró que las ventas de pólizas de seguros para el año 2020 aumentaron un 2.48% respecto al año anterior esto representa un impacto para la compañía de Q33 millones de quetzales como ingresos, con lo que a pesar de haber estado en confinamiento durante varios meses, continuo la adquisición de pólizas de seguros, sin embargo, aunado a este resultado se encuentran las devoluciones y cancelaciones de primas (anulaciones de pólizas) tanto de primas directas como de primas por reaseguro local y cedido, que impactan negativamente de forma directa a los resultados de las ventas de la compañía en un 202.05% lo que equivale a Q.35.8 millones de quetzales, esto derivado al efecto negativo que tuvo el confinamiento principalmente en el año 2020 donde varios clientes decidieron anular o cancelar sus pólizas de seguros, dado que muchos perdieron sus empleos y no se tenía la capacidad para continuar con el seguro, y en otros que por cuestiones de ahorro y no ver al seguro como subsidio ante cualquier eventualidad decidieron anular su póliza para ahorrar en ello. Por lo que esto tuvo un efecto en las primas netas devengadas con un aumento del 0.86% equivalente a Q.7.6 millones de quetzales.

Derivado de lo anterior se puede visualizar el efecto del aumento de las ventas fue mayor a las cancelaciones de pólizas de seguro, dado que la utilidad bruta en operaciones de seguros se vio materialmente aumentada en un 37.36%, equivalente a Q.69.7 millones de quetzales respecto al año pasado. En los gastos que realiza la aseguradora para su operación se nota un aumento del 8.76% en los gastos administrativos, equivalente a Q.16.5 millones de quetzales más a comparación del año 2019, y esto corresponde al efecto de las ventas dado que estas también tuvieron un aumento. A pesar de que los gastos de operación aumentar en un 32.63% que equivale prácticamente a Q.50.2 millones de quetzales, la empresa obtuvo una utilidad del ejercicio del 13.80% lo que equivale a Q.22.1 millones de quetzales y esto se debe que para el periodo de ejercicio 2020 el rubro de otros productos tuvo un aumento de un 40.14% equivalente a Q.14 millones de quetzales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis horizontal del estado de resultados condensado, se pudo concluir que las variaciones están conformadas principalmente por el aumento de las primas de seguros y el efecto de estas que incide de forma directa en los gastos administrativos, sin embargo para el año 2020 a comparación del 2019 y 2018 el efecto lo tuvo el rubro de otros productos obtenidos

durante el ejercicio 2020. Con ello se pudo evidenciar que de un año para otro pocos o varios ramos pueden ser influenciadas a distintos factores, como lo fue en el periodo 2019 en las inversiones y en el 2020 el rubro de otros productos, aunado a esto se afirma el efecto positivo que tuvo la estrategia de mercado que les permitió ampliar las líneas y canales de negocios para aumentar las ventas, considerando también que la situación por la que atraviesa el país afecto a los resultados de la aseguradora, por lo que se espera que para finales del 2021 el resultado aumente respecto a los del 2020.

**Tabla 7***Empresa de Seguros, S.A.**Análisis horizontal del estado de resultados condensado**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021 y 2020**Cifras expresadas en miles quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2021	Saldos al 31/12/2020	Variación (A/D)	%
a	b	c	d=(b-c)	e=(d/c)
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,417,642	1,377,553	40,088	2.91%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(202,765)	(186,000)	(16,765)	9.01%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,214,877</b>	<b>1,191,553</b>	<b>23,324</b>	<b>1.96%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	48,392	42,406	5,986	14.12%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(11,391)	(5,620)	(5,771)	102.67%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,251,878</b>	<b>1,228,339</b>	<b>23,539</b>	<b>1.92%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(318,864)	(323,294)	4,431	-1.37%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>933,015</b>	<b>905,045</b>	<b>27,970</b>	<b>3.09%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(224,782)	(238,238)	13,456	-5.65%
Variaciones Productos	235,355	235,083	273	0.12%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>943,589</b>	<b>901,889</b>	<b>41,699</b>	<b>4.62%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(204,971)	(207,612)	2,642	-1.27%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	41,656	43,092	(1,436)	-3.33%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(857,573)	(620,625)	(236,948)	38.18%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(1,361)	(605)	(755)	124.76%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	184,484	108,145	76,339	70.59%
Salvamentos y Recuperaciones	45,967	32,060	13,907	43.38%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>151,791</b>	<b>256,343</b>	<b>(104,552)</b>	<b>-40.79%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-	-		
Gastos por Administración	(164,631)	(205,176)	40,544	-19.76%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	55,230	54,708	522	0.95%
Productos de Inversiones	96,228	98,316	(2,088)	-2.12%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>138,618</b>	<b>204,191</b>	<b>(65,573)</b>	<b>-32.11%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	48,932	49,206	(274)	-0.56%
Otros Gastos	(12,955)	(16,956)	4,001	-23.60%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>174,595</b>	<b>236,441</b>	<b>(61,847)</b>	<b>-26.16%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	4,315	2,740	1,575	57.48%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(822)	(5,512)	4,690	-85.09%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>178,088</b>	<b>233,670</b>	<b>(55,581)</b>	<b>-23.79%</b>
Impuesto sobre la Renta	(27,189)	(50,718)	23,529	-46.39%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>150,899</b>	<b>182,951</b>	<b>(32,052)</b>	<b>-17.52%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo al análisis horizontal comparativo realizado, se mostró que las ventas de pólizas de seguros para el año 2021 aumentaron un 2.91% respecto al año 2020, esto representa un impacto para la compañía de Q40 millones de quetzales como ingresos, dado que se tuvo un aumento de emisión de pólizas de seguro, específicamente pólizas de vida y gastos médicos, esto por el aumento tanto en contagios como en muertes provocados por el virus del Covid-19, ya que esto reduce el impacto del gastos que puedan generar el Covid-19 en el patrimonio del contratante del seguro, sin embargo, aunado a lo anterior se dieron devoluciones y cancelaciones de primas (anulaciones de pólizas) tanto de primas directas como de primas por reaseguro local y cedido, que impactan negativamente y de forma directa a los resultados de las ventas de la compañía por un monto de Q.22.5 millones de quetzales, esto derivado al efecto negativo que ha tenido la pandemia donde varios clientes han decidido anular o cancelar sus pólizas de seguro, ya que consideran al seguro como un gasto y no como un apoyo ante cualquier eventualidad inesperada. Por lo que esto tuvo un efecto en las primas netas devengadas con un aumento del 4.62% equivalente a Q.41.7 millones de quetzales a favor de la empresa de seguros.

Derivado de lo anterior se puede visualizar el efecto del aumento de las ventas fue mayor a las cancelaciones de pólizas de seguro, sin embargo la utilidad bruta en operaciones de seguros se vio significativamente disminuida en un 40.79%, equivalente a Q.104.5 millones de quetzales respecto al año anterior, la disminución corresponde al aumento de gastos por obligaciones contractuales que se generaron por pagos de siniestros a favor de reaseguradores. En los gastos que realiza la aseguradora para su operación se nota una disminución del 19.76% en los gastos administrativos, lo cual equivale a Q.40.5 millones de quetzales a comparación del año 2020, y esto corresponde al efecto del trabajo home office que mantiene dicha empresa de seguros, lo que genera disminución del consumo de agua, energía eléctrica, papelería y útiles, mensajería dado que los envíos de pólizas han aumentado de forma digital. A pesar de que los gastos de operación disminuyeron, la empresa obtuvo una pérdida del ejercicio del 17.52% lo que equivale a Q.32 millones de quetzales y esto se debió al aumento de pago de siniestros directos y tomados a cargo de reaseguradores y cedentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis horizontal del estado de resultados condensado, se pudo concluir que las variaciones están conformadas principalmente por el aumento de las primas de seguros y el efecto de estas que incide de forma directa en los gastos administrativos, sin embargo, derivado a la estrategia comercial y el home office implementado por la empresa de seguros como mencionada en el párrafo anterior los gastos han disminuido. Con ello se pudo evidenciar que de un año a otro pocos o varios ramos pueden verse influenciados por distintos factores, como lo fue en el periodo 2019 en las inversiones, 2020 el rubro de otros productos y para el 2021 los gastos por obligaciones contractuales, lamentablemente al 31/12/2021 no se obtuvo el resultado esperado como lo previa la administración, en su efecto tuvo una disminución en la utilidad neta respecto al año anterior.

#### **4.1.1.2 Análisis vertical del estado de resultados condensado**

El análisis vertical fue realizado para conocer el panorama y el comportamiento de los rubros que lo integran, con base a las ventas realizadas en los períodos históricos de los años 2018 al 2021, para validar la estructura de cómo se encuentra integrado, y así determinar cuál es el rubro de mayor impacto con relación al ingreso por primas de seguro por la colocación de pólizas de seguros (ventas) y así evaluar el comportamiento de rendimiento de estos, considerando los resultados obtenidos, para así determinar la composición de los gastos administrativos y la utilidad neta; este método es un complemento al análisis horizontal utilizado para tener una mejor perspectiva financiera de la empresa de seguros, el cual permitió conocer el peso porcentual de cada rubro que integra el estado de resultados y prestarle atención a esos a los rubros de mayor materialidad.

Con los resultados obtenidos se complementó la evaluación del rendimiento en los años analizados 2018 al 2021, bajo un enfoque financiero para entender si estos resultados son los esperados por la aseguradora. En las siguientes tablas se muestra el análisis vertical comparativo realizado.

**Tabla 8***Empresa de Seguros, S.A.**Análisis vertical del estado de resultados condensado**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019 y 2018**Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2019	%	Saldos al 31/12/2018	%
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,344,201	100.00%	1,424,100	100.00%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(153,821)	-11.44%	(210,384)	-14.77%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,190,380</b>	<b>88.56%</b>	<b>1,213,716</b>	<b>85.23%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	32,283	2.40%	97,669	6.86%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(1,999)	-0.15%	(53,262)	-3.74%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,220,664</b>	<b>90.81%</b>	<b>1,258,124</b>	<b>88.35%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(317,157)	-23.59%	(342,636)	-24.06%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>903,507</b>	<b>67.22%</b>	<b>915,488</b>	<b>64.29%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(238,794)	-17.76%	(247,438)	-17.38%
Variaciones Productos	229,487	17.07%	241,787	16.98%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>894,200</b>	<b>66.52%</b>	<b>909,837</b>	<b>63.89%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(178,085)	-13.25%	(186,593)	-13.10%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	42,695	3.18%	47,020	3.30%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(661,654)	-49.22%	(564,787)	-39.66%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(114)	-0.01%	(532)	-0.04%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	51,514	3.83%	(47,897)	-3.36%
Salvamentos y Recuperaciones	38,069	2.83%	39,624	2.78%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>186,625</b>	<b>13.88%</b>	<b>196,672</b>	<b>13.81%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-		-	
Gastos por Administración	(188,651)	-14.03%	(199,912)	-14.04%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	54,224	4.03%	55,839	3.92%
Productos de Inversiones	101,753	7.57%	95,677	6.72%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>153,951</b>	<b>11.45%</b>	<b>148,277</b>	<b>10.41%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	35,113	2.61%	39,473	2.77%
Otros Gastos	(6,248)	-0.46%	(5,051)	-0.35%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>182,816</b>	<b>13.60%</b>	<b>182,699</b>	<b>12.83%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	7,570	0.56%	3,243	0.23%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(602)	-0.04%	(1,505)	-0.11%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>189,785</b>	<b>14.12%</b>	<b>184,437</b>	<b>12.95%</b>
Impuesto sobre la Renta	(29,016)	-2.16%	(28,802)	-2.02%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>160,769</b>	<b>11.96%</b>	<b>155,635</b>	<b>10.93%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos de manera vertical para los años 2018 y 2019, se observó que en el año 2018 la utilidad bruta en operaciones de seguros era

del 13.81% con un 50.08% de representación del costo de adquisición y siniestralidad sobre las ventas, mientras que en el año 2019 este aumentó el 2.56%, por lo que la utilidad bruta en operaciones de seguros para ese año aumento en un 0.07%, afectando en Q10 millones de quetzales a la empresa de seguros. Los gastos y productos de operación muestran en su conjunto una disminución en el 2019 respecto al año 2018 donde tienen el peso relativo de 2.43% y 3.40% respectivamente. Por lo que la utilidad en operación de la compañía representa solo el 11.45% en el 2019 mientras que en el año anterior un 10.41% disminuyendo sus gastos de operación.

Los otros gastos y productos para el 2019 representan el 2.15% del total de las ventas a diferencia del año 2018 donde presentaban el 2.42%. La utilidad antes de impuesto es un tanto similar para ambos años, en el 2019 representa un 14.12% y un 12.95% para el 2018. La carga impositiva del Impuesto sobre la renta es del 2.16 para el 2019 y 2.02 para el 2018, la utilidad neta del año solo se diferencia de 1.03% del 2019 con el 2018, en el cual el 11.96% corresponde al 2019 y el 10.93% para el año 2018.

Con el análisis realizado de forma vertical del estado de resultados condensado para los periodos evaluados 2018 y 2019, se determinó y se pudo confirmar los resultados obtenidos en el análisis horizontal de acuerdo con las variaciones relativas que la compañía presenta una disminución en los gastos administrativos en el 2019 respecto al 2018, sin embargo este no incide de forma material en la utilidad en operación por representar el 0.01% que equivale a Q.11.2 millones de quetzales, pero que de forma macroeconómica produce un efecto de variación positivo a favor de la empresa de seguros, por lo consiguiente si afecta de forma directa la utilidad neta.

Para tener un mejor panorama sobre el efecto que han tenido los gastos administrativos, se realizó de igual forma este tipo de análisis a los años 2020 y 2019, por lo que a continuación se muestra la tabla correspondiente.

**Tabla 9***Empresa de Seguros, S.A.**Análisis vertical del estado de resultados condensado**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020 y 2019**Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2020	%	Saldos al 31/12/2019	%
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,377,553	100.00%	1,344,201	100.00%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(186,000)	-13.50%	(153,821)	-11.44%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,191,553</b>	<b>86.50%</b>	<b>1,190,380</b>	<b>88.56%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	42,406	3.08%	32,283	2.40%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(5,620)	-0.41%	(1,999)	-0.15%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,228,339</b>	<b>89.17%</b>	<b>1,220,664</b>	<b>90.81%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(323,294)	-23.47%	(317,157)	-23.59%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>905,045</b>	<b>65.70%</b>	<b>903,507</b>	<b>67.22%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(238,238)	-17.29%	(238,794)	-17.76%
Variaciones Productos	235,083	17.07%	229,487	17.07%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>901,889</b>	<b>65.47%</b>	<b>894,200</b>	<b>66.52%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(207,612)	-15.07%	(178,085)	-13.25%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	43,092	3.13%	42,695	3.18%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(620,625)	-45.05%	(661,654)	-49.22%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(605)	-0.04%	(114)	-0.01%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	108,145	7.85%	51,514	3.83%
Salvamentos y Recuperaciones	32,060	2.33%	38,069	2.83%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>256,343</b>	<b>18.61%</b>	<b>186,625</b>	<b>13.88%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-		-	
Gastos por Administración	(205,176)	-14.89%	(188,651)	-14.03%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	54,708	3.97%	54,224	4.03%
Productos de Inversiones	98,316	7.14%	101,753	7.57%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>204,191</b>	<b>14.82%</b>	<b>153,951</b>	<b>11.45%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	49,206	3.57%	35,113	2.61%
Otros Gastos	(16,956)	-1.23%	(6,248)	-0.46%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>236,441</b>	<b>17.16%</b>	<b>182,816</b>	<b>13.60%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	2,740	0.20%	7,570	0.56%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(5,512)	-0.40%	(602)	-0.04%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>233,670</b>	<b>16.96%</b>	<b>189,785</b>	<b>14.12%</b>
Impuesto sobre la Renta	(50,718)	-3.68%	(29,016)	-2.16%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>182,951</b>	<b>13.28%</b>	<b>160,769</b>	<b>11.96%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos de manera vertical para los años 2019 y 2020, se observó que en el año 2020 la utilidad bruta en operaciones de seguros fue del 18.61% con un 46.86% de representación del costo de adquisición y siniestralidad sobre las ventas, mientras que en el año 2019 se pudo observar era del 52.64%,

existiendo una variación de disminución del 5.78% por lo que la utilidad bruta en operaciones de seguros para ese año aumento en un 4.72%, beneficiando en Q69.7 millones de quetzales a la empresa de seguros. Los gastos y productos de operación muestran en su conjunto un aumentó en el 2020 respecto al año 2019 donde tienen el peso relativo de 3.79% y 2.43% respectivamente, siendo el rubro de gastos administrativos el que más peso posee, esta variación corresponde al aumento de las ventas de pólizas de seguros durante el periodo 2020. Por lo que la utilidad en operación de la compañía representa solo el 14.82% en el 2020 mientras que en el año anterior un 11.45% a pesar del aumento de sus gastos de operación.

Los otros gastos y productos para el 2020 representan el 2.34% del total de las ventas a diferencia del año 2019 que representó el 2.15%. La utilidad antes de impuesto en esta comparación se puede visualizar el aumento en ventas, en el 2020 representa un 16.96.12% y un 14.12% para el 2019. La carga impositiva del Impuesto sobre la renta es del 3.18 para el 2020 y 2.16 para el 2019 como se había determinado previamente en la comparación anterior, la utilidad neta del año solo se diferencia de 1.32% del 2020 con el 2019, en el cual el 13.28% corresponde al 2020 y el 11.96% para el año 2019, lo que equivale a Q.22 millones de quetzales a favor de la empresa de seguros.

Con el análisis realizado de forma vertical del estado de resultados condensado para los periodos evaluados 2019 y 2020, se determinó y se confirman los resultados obtenidos en el análisis horizontal de acuerdo con las variaciones relativas que la compañía de seguros presenta una aumento en los gastos administrativos en el 2020 respecto al 2019, por lo que este resultado incide de forma directa en la utilidad en operación, y por ende en la utilidad neta de la empresa, sin embargo este aumento es razonable dado que a pesar del confinamiento del año pasado y que actualmente atraviesa el país, se lograron colocar más pólizas de seguros en el mercado, considerando que la empresa continuo con la estrategia de mercado que les permitió ampliar las líneas y canales de negocios para aumentar las ventas y expandir su cobertura.

**Tabla 10***Empresa de Seguros, S.A.**Análisis vertical del estado de resultados condensado**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021 y 2020**Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2021	%	Saldos al 31/12/2020	%
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,417,642	100.00%	1,377,553	100.00%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(202,765)	-14.30%	(186,000)	-13.50%
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,214,877</b>	<b>85.70%</b>	<b>1,191,553</b>	<b>86.50%</b>
Por Reaseguro Tomado Local	48,392	3.41%	42,406	3.08%
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(11,391)	-0.80%	(5,620)	-0.41%
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,251,878</b>	<b>88.31%</b>	<b>1,228,339</b>	<b>89.17%</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(318,864)	-22.49%	(323,294)	-23.47%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>933,015</b>	<b>65.81%</b>	<b>905,045</b>	<b>65.70%</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(224,782)	-15.86%	(238,238)	-17.29%
Variaciones Productos	235,355	16.60%	235,083	17.07%
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>943,589</b>	<b>66.56%</b>	<b>901,889</b>	<b>65.47%</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(204,971)	-14.46%	(207,612)	-15.07%
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	41,656	2.94%	43,092	3.13%
Gastos por Obligaciones Contractuales	(857,573)	-60.49%	(620,625)	-45.05%
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos	(1,361)	-0.10%	(605)	-0.04%
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	184,484	13.01%	108,145	7.85%
Salvamentos y Recuperaciones	45,967	3.24%	32,060	2.33%
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>151,791</b>	<b>10.71%</b>	<b>256,343</b>	<b>18.61%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-		-	
Gastos por Administración	(164,631)	-11.61%	(205,176)	-14.89%
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	55,230	3.90%	54,708	3.97%
Productos de Inversiones	96,228	6.79%	98,316	7.14%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>138,618</b>	<b>9.78%</b>	<b>204,191</b>	<b>14.82%</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	48,932	3.45%	49,206	3.57%
Otros Gastos	(12,955)	-0.91%	(16,956)	-1.23%
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>174,595</b>	<b>12.32%</b>	<b>236,441</b>	<b>17.16%</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	4,315	0.30%	2,740	0.20%
Gastos de Ejercicios Anteriores	(822)	-0.06%	(5,512)	-0.40%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>178,088</b>	<b>12.56%</b>	<b>233,670</b>	<b>16.96%</b>
Impuesto sobre la Renta	(27,189)	-1.92%	(50,718)	-3.68%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>150,899</b>	<b>10.64%</b>	<b>182,951</b>	<b>13.28%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos de manera vertical para los años 2020 y 2021, se observó que en el año 2021 la utilidad bruta en operaciones de seguros fue del 10.71% con un 55.86% de representación del costo de adquisición y siniestralidad sobre las ventas, mientras que en el año 2020 se pudo observar fue del 46.86%, por

lo que la variación aumentó en un 8.99%, sin embargo la utilidad bruta en operaciones de seguros para el 2021 disminuyó en un 7.90%, beneficiando en Q104.5 millones de quetzales a la empresa de seguros. Los gastos y productos de operación muestran en su conjunto una disminución en el 2021 respecto al año 2020 donde tienen el peso relativo del 0.93% y 3.79% respectivamente, siendo el rubro de gastos administrativos el que más peso posee en ambos periodos, esta variación corresponde al aumento en las ventas de pólizas de seguro durante el periodo 202, así mismo, a las distintas estrategias por parte de la administración en la reducción de gastos administrativos por cada área como también la continuidad del home office en donde la empresa de seguros se ha ahorrado financieramente en gastos como agua, aseo, energía eléctrica y útiles y enseres. Por lo que la utilidad en operación de la compañía representa solo el 9.78% en el 2021 mientras que en el año anterior un 14.82%, a pesar del aumento de sus gastos de operación. Los otros gastos y otros productos para el 2021 representan el 2.54% del total de las ventas a diferencia del año 2020 que representó el 2.34%. La utilidad antes de impuesto en esta comparación se puede visualizar el aumento en ventas, en el 2021 representa un 12.56% y un 16.96% para el 2020, esta variación corresponde a la disminución de la cuenta contable de gastos de ejercicios anteriores respecto al año anterior. La carga impositiva del Impuesto sobre la renta es del 1.92% para el 2021 y 3.68% para el 2020 como se había determinado previamente en la comparación anterior, la utilidad neta del año solo se diferencia de 2.64% del 2021 con el 2020, donde el 10.64% corresponde al 2021 y el 13.28% para el año 2020, lo que equivale a Q.32 millones de quetzales que dejó de percibir la empresa de seguros.

Con el análisis realizado de forma vertical del estado de resultados condensado para los periodos evaluados 2020 y 2021, se determinó y se confirman los resultados obtenidos en el análisis horizontal de acuerdo con las variaciones relativas que la compañía de seguros presenta una disminución en los gastos administrativos en el 2021 respecto al 2020, por lo que este resultado incide de forma directa en la utilidad en operación, y por ende en la utilidad neta de la empresa, sin embargo al final del ejercicio no se obtuvieron los resultados esperados derivado al aumento de los gastos por obligaciones contractuales generados en el 2021, aunque se logre la disminución de gastos administrativos ejecutándolos de la mejor manera, no es posible predecir las variaciones (aumentos y disminuciones) en los demás rubros que integran el

estados de resultados; la empresa de seguros continúa con la estrategia de mercado que les permita ampliar las líneas y canales de negocios para aumentar las ventas y expandir su cobertura en el mercado de seguros.

#### 4.1.2 Rubros que integran los gastos administrativos

Los gastos administrativos son los gastos en los que incurre la organización y que no están directamente vinculados a una función elemental como la fabricación, la producción o las ventas. Son gastos no técnicos necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, pero si vitales para el éxito de la organización, siempre y cuando sean para aumentar la eficiencia de la organización, entre ellos se presentan los siguientes:

**Tabla 11**

*Rubros que integran la sección de los gastos administrativos*

Rubro	Desglose
1. Funcionarios y empleados:	➤ Sueldos ordinarios
	➤ Sueldos extraordinarios
	➤ Aguinaldos
	➤ Bono 14
	➤ Indemnizaciones
	➤ Gastos de representación
2. Impuestos y contribuciones:	➤ Gastos de viaje
	➤ Subsidios deportivos
	➤ Adiestramiento y capacitación
	➤ Bono vacacional
	➤ Servicio medico
	➤ Impuestos de papel sellado y timbres
	➤ Cuota patronal IGSS, IRTRA, INTECAP
	➤ Cuota Superintendencia de Bancos
	➤ Cuota bomberos
➤ Otros impuestos	

Rubro	Desglose
3. Servicios computarizados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento</li> <li>➤ Programación</li> <li>➤ Análisis</li> <li>➤ Otros</li> </ul>
4. Honorarios profesionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auditoría externa</li> <li>➤ Asesoría jurídica</li> <li>➤ Asistencia técnica</li> <li>➤ Otros</li> </ul>
5. Amortizaciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amortización gastos de análisis y programación</li> <li>➤ Amortización mejoras a propiedades ajenas</li> <li>➤ Amortizaciones diversas</li> <li>➤ Prestamos</li> </ul>
6. Cuentas de dudosa recuperación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agentes</li> <li>➤ Diversos</li> <li>➤ Alquileres de inmuebles</li> <li>➤ Alquileres de mobiliario y equipo</li> </ul>
7. Alquileres:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alquileres diversos</li> <li>➤ Reparación y mantenimiento de equipo</li> <li>➤ Primas de seguros y fianzas</li> <li>➤ Gastos de comunicación</li> <li>➤ Fletes y transportes</li> </ul>
8. Gastos varios de administración:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Papelería y útiles</li> <li>➤ Suscripción periódicos y revistas</li> <li>➤ Donativos</li> <li>➤ Gastos de aseo</li> <li>➤ Energía eléctrica y agua</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

Se contempla una estructura básica de los gastos administrativos que incurre la aseguradora, sin embargo, por el giro de negocio se visualizan rubros atípicos tales como la cuota de la Superintendencia de Bancos, que es una cuota que se le da al ente regulador por los servicios de inspección que realiza en sus auditorías, y su cálculo se realiza sobre el 1% de las primas emitidas durante un año, y la cuota de bomberos que es un pago que se realiza al cuerpo de bomberos de forma anual y su forma de cálculo es el 3% sobre las primas emitidas del ramo de seguro llamado: incendio y agentes, por lo consiguiente los demás gastos administrativos son similares a los de otro giro de negocio, excepto por los antes mencionados.

#### **4.1.3 Definición de los rubros que integran los gastos administrativos según la normativa**

El Manual de Instrucciones Contables para Empresas de Seguros Es un instructivo en la cual se describen las políticas y los procedimientos para orientar y apoyar el registro de las operaciones contables de una empresa. En el caso de las instituciones del sector financiero la junta monetaria emitió el manual de instrucciones contables para entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la superintendencia de bancos el cual entro en vigor el 1 de enero del 2008 que es el carácter obligatorio para bancos sociedades financieras almacenes generales de depósitos casas de cambio y para aquellas entidades que forman parte de un grupo financiero.

#### **Tabla 12**

*Cuenta contable y su definición de los gastos administrativos de acuerdo con la normativa regulatoria*

Cuenta contable	Descripción
6801-6851: Funcionarios y Empleados	Registrarán todos aquellos gastos en que incurra la compañía aseguradora, derivados de las funciones administrativas y que se relacionan directa o indirectamente con los empleados y funcionarios. Registrarán el importe de las remuneraciones y otros gastos en que incurra la compañía

Cuenta contable	Descripción
6802-6851: Consejo de Administración	aseguradora por parte del Consejo de Administración o Junta Directiva.
6803-6853: Impuestos y Contribuciones	Registrarán el importe de los impuestos, arbitrios, tasas y otras contribuciones a cargo de la aseguradora.
6804-6854: Servicios Computarizados	Registrarán los gastos en que incurra la aseguradora por servicios de computación, Cuando se arrienden equipos de computación, el importe se operará en la cuenta 6809 Alquileres, o 6859 Alquileres Moneda Extranjera y el valor del mantenimiento en la cuenta 6819 Gastos Varios de Administración o 6869 Gastos Varios de Administración Moneda Extranjera.
6805-6855: Honorarios Profesionales	Registrarán el importe de los gastos en que incurra la compañía aseguradora en concepto de honorarios por auditorías, asesorías legales, estudios financieros, actuariales, económicos y otros.
6806-6856: Depreciaciones	Registrarán las cantidades que mensualmente, de conformidad con la técnica contable, asigne la aseguradora por el desgaste de sus bienes muebles.
6807-6857: Amortizaciones	Registrarán el importe de la cuota que la aseguradora aplique a los gastos que se hayan diferido. Para la amortización de gastos de adquisición seguro de vida, se afectará la cuenta 6301 o 6351 según corresponda.
6808-6858: Cuentas de Dudosa Recuperación	Registrarán el importe de las deudas a favor de la empresa que se consideren incobrables o de dudosa recuperación.

Cuenta contable	Descripción
6809-6859: Alquileres	Registrarán el valor de los arrendamientos contratados por la compañía por bienes destinados a su uso.
6811-6851: Reparación y Mantenimiento de Activos	Registrarán los gastos efectuados por la aseguradora para tener en buen funcionamiento y condiciones de servicio el mobiliario, equipo y otros bienes de su propiedad.
6812-6862: Primas por Cobrar	Registrarán el monto por primas y gastos de seguros correspondientes a las pólizas contratadas por la empresa, para resguardar sus intereses. Los gastos por pólizas a favor de su personal y de en las cuentas 6702.04, 6752.04, 6801.1 y 6851.12.
6819-6869: Gastos Varios de Administración	Registrarán todos los gastos que no encajen en las cuentas anteriores, por ejemplo: comunicación, fletes y transportes, papelería y útiles, avisos al público, etc.

Fuente: elaboración propia con base a la información del Manual de Instrucciones Contables para empresas de Seguros, emitido por la entidad reguladora, Superintendencia de Bancos (2011).

El cumplimiento de la aplicación de las presentes cuentas contables para el registro contable de los gastos administrativos de aseguradoras, bancos, instituciones de crédito, y afianzadora es de carácter obligatorio; la Superintendencia de Bancos (SIB) por ser un ente de regulación que ejerce vigilancia e inspección, tiene las funciones de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables para entidades financieras; dicta en forma razonada las instrucciones tendientes a subsanar las deficiencias o irregularidades que encontrare, entre ellas el imponer sanciones por el incumplimiento de las disposiciones generales emitidas por la misma y la Junta Monetaria que norman las operaciones, para efectos de la empresa aseguradora, motivo por el cual es de importancia el correcto uso de las cuentas contables correspondientes a cada gasto administrativo y acorde a su naturaleza. El ente regulador proporciona cuentas contables tanto para quetzales

como en dólares, por lo que la diferencia entre una y otra radica en el tercer dígito de izquierda a derecha, 0 y 1 corresponde a quetzales, 5 y 6 corresponde a dólares.

#### 4.1.4 Análisis interpretativo de los gastos administrativos

Este tipo de análisis se realizó para verificar y determinar qué porcentaje representa cada categoría de gasto dentro del universo de los gastos administrativos. Así mismo esclarecer mediante los resultados obtenidos que rubros de los gastos administrativos reflejan un impacto significativo, lo cual impactará directamente al objetivo planteado. En las siguientes tablas se muestra el análisis realizado de los años 2018 al 2021.

**Tabla 13**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2021*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Cuenta Contable	Rubros	Saldos al 31/12/2021	Impacto
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>164,631</b>	
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	94,161	57.20%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	859	0.52%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	25,808	15.68%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	4,584	2.78%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	3,977	2.42%
6806	DEPRECIACIONES	5,165	3.14%
6807	AMORTIZACIONES	1,339	0.81%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	0	0.00%
6809	ALQUILERES	5,080	3.09%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	472	0.29%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	85	0.05%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	14,020	8.52%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXTRANJERA	761	0.46%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	117	0.07%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXTRANJERA	181	0.11%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXTRANJERA	4,489	2.73%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXTRANJERA	405	0.25%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	2,250	1.37%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	53	0.03%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MONEDA EXTRANJERA	212	0.13%
6861	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE ACTIVOS MONEDA EXTRA	37	0.02%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXTRANJERA	3	0.00%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	574	0.35%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que el rubro de funcionarios y empleados es el de mayor impacto en los gastos administrativos con un 57.20% lo cual es relativamente material, esto equivale a Q.94,161 millones seguidamente el rubro de impuestos y contribuciones con un 15.68%, lo que equivale a Q.25,808 millones, así mismo, los gastos varios de administración que mantiene un alto con un

8.52% lo que equivale a Q.14,020 millones donde este gasto mantiene dicho monto derivado que de forma mensual se realiza un pago por el concepto de gestión de control común como empresa responsable del grupo financiero al que pertenece esta empresa de seguros, así como el uso de la imagen corporativa de acuerdo a lo establecido en los artículos No.27 y No.29 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, por lo que dichos rubros en su totalidad constituyen el 81.39% de los gastos administrativos al 31/12/2021. Este comportamiento se ha mantenido en los años anteriores como se pueden visualizar en las tablas posteriores derivado que son los rubros de mayor impacto en el gasto administrativo.

Para determinar qué factores integran el rubro de funcionarios y empleados, se le solicitó al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa la información de la integración contable, misma que se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 14**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2021*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Sub-rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2021</b>	<b>Impacto</b>
<b>6801</b>	<b>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>	<b>94,161</b>	
680101	SUELDOS ORDINARIOS	55,044	58.46%
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	0	0.00%
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	6,917	7.35%
680104	AGUINALDOS	5,383	5.72%
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	655	0.70%
680106	INDEMNIZACIONES	5,586	5.93%
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	199	0.21%
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	114	0.12%
680109	GASTOS DE VIAJE	29	0.03%
680112	SEGUROS Y FIANZAS	1,647	1.75%
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,232	1.31%
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,447	1.54%
680199	DIVERSOS	15,908	16.89%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con lo observado en la tabla, el subrubro de sueldos ordinarios continúa constituyendo el mayor porcentaje del saldo de funcionarios y empleados con un 58.46%, el cual representa un porcentaje significativo a comparación del resto de rubros, y esto se debe que al igual que el año anterior la empresa de seguros continuo contratando personal derivado al aumento en la producción de emisión de pólizas de

seguro, específicamente seguros de vida y gastos médicos dado al aumento de contagios y muertes que ha causado el Covid-19, esto se puede visualizar en las primas captadas por seguro directo al 31/12/2021 por la empresa de seguros, seguidamente los gastos diversos (acá se registra todo aquel gasto que no encaja con los descritos en integración para el rubro de funcionarios y empleados, como transporte para empleados, bonificación incentivo decreto 37-2001, bono 14 decreto 42-92 y bonificación por productividad) que representan tan solo un 16.89% de dicho rubro, siendo estos dos los de mayor impacto.

### Tabla 15

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2020*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Cuenta Contable	Rubros	Saldos al 31/12/2020	Impacto
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>205,176</b>	
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	95,717	46.65%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	733	0.36%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	48,882	23.82%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	5,434	2.65%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	4,501	2.19%
6806	DEPRECIACIONES	6,418	3.13%
6807	AMORTIZACIONES	1,726	0.84%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	5,899	2.87%
6809	ALQUILERES	4,837	2.36%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	633	0.31%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	75	0.04%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	20,000	9.75%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXTRANJERA	651	0.32%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	221	0.11%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXTRANJERA	440	0.21%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXTRANJERA	3,273	1.60%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXTRANJERA	75	0.04%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	2,162	1.05%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	70	0.03%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MONEDA EXTRANJERA	2,354	1.15%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXTRANJERA	2	0.00%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	1,070	0.52%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que el rubro de funcionarios y empleados es el rubro que más impacto tiene en los gastos administrativos con un 46.65% lo cual es relativamente material, esto equivale a Q.95,717 millones, seguidamente el rubro de impuestos y contribuciones con un 23.82% lo que equivale a Q.48,882 millones, donde la contribución de la Cuota Superintendencia de Bancos constituye el 83.12% de dicho subrubro, esto derivado que a mayor captación de

primas de seguro, mayor será el pago de este, dado que dicha contribución es el 1% del total de las primas emitidas, por lo que ambos en su totalidad constituyen el 70.48% de los gastos administrativos al 31/12/2020. Así mismo, los gastos por el pago por el concepto de gestión de control común como empresa responsable del grupo financiero al que pertenece esta empresa de seguros, así como el uso de la imagen corporativa de acuerdo con lo establecido en los artículos No.27 y No.29 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, por lo que continúa siendo el tercer gasto de alto impacto como gastos varios de administración.

Para determinar qué factores integran el rubro de funcionarios y empleados, se le solicitó al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa la información de la integración contable, misma que se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 16**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2020*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Sub-rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2020</b>	<b>Impacto</b>
<b>6801</b>	<b>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>	<b>95,717</b>	
680101	SUELDOS ORDINARIOS	55,312	57.79%
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	2	0.00%
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	3,505	3.66%
680104	AGUINALDOS	5,356	5.60%
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	905	0.95%
680106	INDEMNIZACIONES	6,967	7.28%
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	237	0.25%
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	87	0.09%
680109	GASTOS DE VIAJE	215	0.22%
680112	SEGUROS Y FIANZAS	1,430	1.49%
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,456	1.52%
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,017	1.06%
680199	DIVERSOS	19,228	20.09%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con lo observado en la tabla, el subrubro de sueldos ordinarios constituye el 57.79% del saldo de funcionarios y empleados, el cual representa un porcentaje alto a comparación de los más, y esto se debe que pese a la contingencia sanitaria que atraviesa el país derivado por el Covid-19, la empresa aseguradora continuo contratando personal para aumentar la producción de emisión de pólizas de seguro, prueba de ello es la excelente utilidad neta alcanzada al 31/12/2020 por la empresa

de seguros, aunado a ello el aumento de las ventas, siendo razonable el crecimiento de dicho ramo, seguidamente los gastos diversos (se registra todo aquel gasto que no encaja con los descritos en integración para el rubro de funcionarios y empleados, como transporte para empleados bonificación incentivo decreto 37-2001, bono 14 decreto 42-92 y bonificación por productividad) que representan tan solo un 20.09% de dicho rubro, siendo estos dos los de mayor impacto.

Con el análisis realizado se determinó que el aumento de los gastos administrativos al 31/12/2020 corresponde al crecimiento que tuvo el rubro de funcionarios y empleados y este a su vez se ve influenciado por los sueldos ordinarios, derivado a la contratación de personal nuevo y también ascensos dados en el mismo periodo. Esto incide de forma directa a la utilidad de la empresa, sin embargo, son gastos que se ven retornados por medio de la captación de primas en el mercado (ventas de pólizas de seguro).

### Tabla 17

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2019*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2019</b>	<b>Impacto</b>
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>188,651</b>	
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	97,159	51.50%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	728	0.39%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	27,076	14.35%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	2,819	1.49%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	7,042	3.73%
6806	DEPRECIACIONES	5,982	3.17%
6807	AMORTIZACIONES	2,036	1.08%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	395	0.21%
6809	ALQUILERES	4,669	2.47%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	963	0.51%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	76	0.04%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	32,518	17.24%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXTRANJERA	517	0.27%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	208	0.11%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXTRANJERA	361	0.19%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXTRANJERA	1,800	0.95%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXTRANJERA	454	0.24%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	1,806	0.96%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	253	0.13%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MON EXTRANJERA	1,275	0.68%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXTRANJERA	2	0.00%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MON EXTRANJERA	513	0.27%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que el rubro de funcionarios y empleados es el rubro que más impacto tiene en los gastos administrativos con un 51.50% lo cual es relativamente material, esto equivale a Q.97,159 millones, seguidamente el rubro de gastos varios de administración donde se registra el pago por el concepto de gestión de control común como empresa responsable del grupo financiero al que pertenece esta empresa de seguros, así como el uso de la imagen corporativa de acuerdo a lo establecido en los artículos No.27 y No.29 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros con un 17.24% lo que equivale a Q.32,518 millones, por lo que ambos rubros en su totalidad constituyen el 68.74% de los gastos administrativos al 31/12/2019.

### Tabla 18

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2019*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Sub-rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2019</b>	<b>Impacto</b>
<b>6801</b>	<b>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>	<b>97,159</b>	
680101	SUELDOS ORDINARIOS	54,884	56.49%
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	9	0.01%
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	2,701	2.78%
680104	AGUINALDOS	6,390	6.58%
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	1,126	1.16%
680106	INDEMNIZACIONES	5,209	5.36%
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	281	0.29%
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	120	0.12%
680109	GASTOS DE VIAJE	299	0.31%
680112	SEGUROS Y FIANZAS	1,384	1.42%
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,201	1.24%
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,887	1.94%
680199	DIVERSOS	21,667	22.30%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con lo observado en la tabla, el subrubro de sueldos ordinarios constituye el 56.49% del saldo de funcionarios y empleados, el cual representa un porcentaje alto a comparación de los más, y esto se debe que la empresa aseguradora mantiene una alta producción de emisión de pólizas de seguro, esto se puede observar en el rubro de primas por seguro directo en el estado de resultados condensado al 31/12/2019. Aunado a lo anterior otro subrubro significativo es el de los gastos diversos (se registra todo aquel gasto que no encaja con los descritos en integración

para el rubro de funcionarios y empleados, siendo los gastos por liquidación laboral que representa el 22.30% de dicho rubro, esto derivado que la empresa de seguros prescindió de los servicios de varios colaboradores durante el año, así mismo, el pago de los aguinaldos e indemnizaciones que constituyeron el 6.58% y 5.36% respectivamente, como también las compensaciones variables que perciben los colaboradores del área de Recobro y Cobros por el concepto de comisiones de cobranzas para aquellas cuentas con morosidad de primas.

### Tabla 19

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2018*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2018</b>	<b>Impacto</b>
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>199,912</b>	
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	93,061	46.55%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	371	0.19%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22,885	11.45%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	6,272	3.14%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	9,006	4.50%
6806	DEPRECIACIONES	5,950	2.98%
6807	AMORTIZACIONES	4,922	2.46%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	274	0.14%
6809	ALQUILERES	4,653	2.33%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	1,354	0.68%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	74	0.04%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	38,874	19.45%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXTRANJERA	485	0.24%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	0	0.00%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXTRANJERA	287	0.14%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXTRANJERA	4,196	2.10%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXTRANJERA	71	0.04%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	1,486	0.74%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	71	0.04%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MON EXTRANJERA	5,095	2.55%
6859	ALQUILERES MONEDA EXTRANJERA	172	0.09%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXTRANJERA	7	0.00%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MON EXTRANJERA	344	0.17%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que el rubro de funcionarios y empleados es el rubro de mayor impacto en los gastos administrativos con un 46.55% lo cual es relativamente material, esto equivale a Q.93,061 millones, seguidamente el rubro de gastos varios de administración donde se registra el pago por el concepto de gestión de control común como empresa responsable del grupo financiero al que pertenece esta empresa de seguros, así como el uso de la imagen corporativa de

acuerdo a lo establecido en los artículos No.27 y No.29 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros con un 19.45% lo que equivale a Q.38,874 millones, por lo que ambos rubros continúan siendo los de mayor impacto, estos constituyen el 66% de los gastos administrativos al 31/12/2018.

Otro rubro que muestra un porcentaje material es la contribución de la Cuota Superintendencia de Bancos que constituye el 61.81% de dicho subrubro, esto derivado que la empresa de seguros ocupa un importante lugar en el mercado asegurador, con un alto porcentaje en captación de primas de seguro, por lo que a mayor captación de primas, mayor será el pago de este, dado que dicha contribución es el 1% del total de las primas emitidas, siendo estos rubros los de mayor impacto en los gastos administrativos para el año 2018.

## Tabla 20

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2018*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

<b>Cuenta Contable</b>	<b>Sub-rubros</b>	<b>Saldos al 31/12/2018</b>	<b>Impacto</b>
<b>6801</b>	<b>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>	<b>93,061</b>	
680101	SUELDOS ORDINARIOS	50,113	53.85%
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	16	0.02%
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	2,753	2.96%
680104	AGUINALDOS	5,933	6.38%
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	1,313	1.41%
680106	INDEMNIZACIONES	6,200	6.66%
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	300	0.32%
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	115	0.12%
680109	GASTOS DE VIAJE	296	0.32%
680112	SEGUROS Y FIANZAS	1,565	1.68%
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,431	1.54%
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,511	1.62%
680199	DIVERSOS	21,516	23.12%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con lo observado en la tabla, el subrubro de sueldos ordinarios constituye el 53.85% del saldo de funcionarios y empleados, el cual representa un porcentaje significativo a comparación de los más, y esto se debe que la empresa de seguros mantiene una alta producción de emisión de pólizas de seguro al igual que otros años, esto se puede observar por el monto de captación del rubro de primas por seguro directo en el estado de resultados condensado al 31/12/2018. Aunado a esto, otro subrubro significativo es el de los gastos diversos (acá se registra todo aquel gasto de

transporte para empleados bonificación incentivo decreto 37-2001, bono 14 decreto 42-92 y bonificación por productividad) que representan el 23.12% de dicho rubro, siendo estos dos los de mayor impacto.

#### **4.1.5 Indagación del análisis interpretativo del aumento de los gastos administrativos**

Para conocer el aumento de los gastos administrativos respecto al estado de resultados de la empresa de seguros se analizó la razonabilidad de estos, para ello se utilizó el instrumento de la entrevista, dirigida al jefe de Costeo ABC y de la Gestión de la Administración quien tiene dentro de sus funciones dar seguimiento a las variaciones que se generan en los gastos administrativos de la empresa para subsanar estas con planes de acciones eficientes.

Indicó que para establecer un mayor control sobre estas variaciones se implementó una integración contable por cada cuenta de rubro, la cual se actualiza de forma mensual en los primeros 20 días calendarios al último cierre, ya que estas son objeto de revisión por terceras personas y requeridas por entes externos, entre ellas la Superintendencia de Bancos por ser el ente regulador y la Auditoría Externa quienes evalúan el Control Interno de la aseguradora.

Adicional indicó que entre los factores a los que se les atribuye el aumento de los gastos administrativos durante el 2020, corresponde principalmente al crecimiento que ha tenido este mercado y en particular la empresa, ya que la misma se sitúa como la segunda aseguradora en captación de primas, considerando que como estrategia de mercado se ha estado ampliando las líneas o canales de negocios lo que requiere aumentar en cierta forma el gastos operativo, manteniendo el indicador de eficiencia operativa en los rangos aceptables, sin embargo, en varias ocasiones sucede que al momento que se realiza la reunión mensual hay áreas de la compañía que no cumplen con el objetivo de optimizar el gasto asignado por lo que se les otorga un ampliamiento a su presupuesto, previamente autorizado por la gerencia general, importante indicar que todas las áreas cuentan con un tablero de medición de metas llamado KPI, sin embargo este no se ve afectado cuando alguna área no cumple con sus metas u objetivos.

El presupuesto de la empresa de seguros tiene la característica de ser flexible y es por ello por lo que existen gastos que no son contemplados ya sea por negligencia de las áreas o por imprevistos pero de igual manera son aprobado y autorizados por la gerencia general, lo cual hace que esto castigue directamente los resultados de la empresa. En el último año se tuvo un incremento en los gastos administrativos y específicamente en el rubro de funcionarios y empleados (transporte), esto derivado a causa de la pandemia, ya que se le proporcionó transporte personal a los empleados de la aseguradora, gastos que no se tenían previsto en el año 2019, sin embargo también disminuyó el rubro de eventos y viajes, dado que también por la pandemia se cancelaron varias actividades internas y externas que en años anteriores se realizaban de forma presencial, aunado a esto la empresa continuó contratando personal derivado del crecimiento constante que ha tenido la misma.

Para reducir los costes de manera oportuna, para el Jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa indica que es vital contar con la mayor cantidad de datos en tiempo real, en ese sentido, la política y gestión de gastos debe ser práctica y operativa así mismo debe facilitar la monitorización y visibilidad de todos los costes en el mismo momento en que se están produciendo, cada área que conforman el costo del presupuesto tiene como tablero de medición un KPI donde deben de lograr un ahorro de gastos del 5% anual, sin embargo es otra meta que no están cumpliendo ciertas áreas de la empresa. Otra de las medidas que ha tomado la empresa es cancelar las premiaciones y viajes a los corredores de seguros, ya que esto era un incentivo que se le daba a los 10 primeros lugares por la venta de pólizas de seguros, sin embargo como se dijo anteriormente en la integración contable de gastos administrativos estos gastos se encuentran provisionados contablemente y no son ejecutado oportunamente por lo que afectan directamente la utilidad de la empresa, y mientras no cese la pandemia no constituir gastos de esta naturaleza. La empresa de seguros posee un modelo de negocios corporativo bastante rígido que no permite realizar un estudio de mercado para aquellos gastos por compras hacía sus proveedores y que los lleve a la competencia con otras aseguradoras locales, lo que ocasiona que se pague más por los bienes o servicios adquiridos, siendo posible su reducción.

Por lo anteriormente indicado, según entrevista realizada al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa se identificaron los siguientes hallazgos como:

- Factores externos que inciden directamente en el presupuesto de gastos administrativos, como el Covid-19.
- Incumplimiento al Procedimiento para Gestionar el Presupuesto de Gastos Administrativos (PR-AD-CM-002), por parte de las áreas que integran el mismo.
- Carencia de artículos en el procedimiento para gestionar el presupuesto de gastos administrativos, que regulen el tiempo de vigencia de los saldos que se encuentra en la integración contable.
- Falta de control en los registros contables que se realizan en la integración contable de los gastos administrativos.

## **4.2 Política para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales**

La política de costos y gastos administrativos establece un conjunto de normas y lineamientos que las áreas deben considerar para la ejecución de los gastos, esta es adaptada a las necesidades de la empresa de seguros, así como las características del negocio y la cultura organizacional para diseñar una ajustada a su realidad, aplicable a sus procesos actuales y aceptada por los diferentes departamentos para su ejecución, por lo que su incumplimiento puede ser objeto de sanciones por el área de Excelencia Organizacional.

### **4.2.1 Indagación de la razonabilidad de los tiempos de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos**

Para indagar sobre la razonabilidad de los tiempos de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos, se debe de realizar una adecuada planificación en materia de gastos ya que esta tiene una importancia muy alta con el fin de prever analizar y proyectar los resultados de la compañía, así mismo que el adecuado involucramiento y asignación de responsabilidades que hará más efectiva esta gestión, y al mismo tiempo hace necesario dictar políticas, por lo que para ello se utilizó la técnica de análisis de documentos como instrumento a analizar principalmente la política para presupuestos de gastos administrativos proporcionada por el jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa.

**Tabla 21***Elementos clave que regula la política del presupuesto de gastos administrativos*

Elementos clave	Análisis
Aplicación:	<p>Es de cumplimiento obligatorio para el personal de la compañía tanto de la aseguradora, afianzadora y otras empresas que pertenecen al consorcio.</p>
Responsables de la administración:	<p>Para efectos de un mejor control debiesen ser la Dirección Administrativa y la Gerencia General los responsables de la administración de todos los aspectos relacionados con la elaboración, autorización y ejecución de los presupuestos de gastos anuales, dado que en la actualidad es solamente la Dirección Administrativa la responsable, pero no existe quien supervise los aspectos antes mencionados, por lo que dicha dirección podría actuar como juez y parte al mismo tiempo.</p> <p>Los responsables en este proceso debiese ser la Dirección Administrativa con el visto bueno de Gerencia General de la elaboración del presupuesto de gastos administrativos de cada gerencia y de la elaboración del presupuesto de gastos anual para cada uno de los departamentos (centros de costo), de acuerdo con las instrucciones que se proporcionen para el efecto por parte de la Dirección Administrativa y de la Gerencia General, estas instrucciones deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración y variaran de acuerdo a la estrategia y planificación financiera del año.</p>
Elaboración del presupuesto:	<p>La Dirección Administrativa traslada durante la primera quincena del mes de octubre de cada año el formato donde deberá proyectarse el presupuesto de gastos, el cual cada gerencia deberá trasladar ya</p>
Fechas de elaboración:	

Elementos clave	Análisis
Consolidación de presupuestos:	<p>elaborado a más tardar el 31 de octubre de cada año, el tiempo que actualmente se tiene no es prudente, esta actividad debiese ser considerada un mes antes (septiembre) y así las gerencias tendrías por lo menos 2 meses para elaborar su presupuesto de gastos administrativos, y evitar que algún gasto quede fuera del presupuesto y que impacte directamente en los resultados de la aseguradora, afianzadora y otras empresas del consorcio.</p> <p>La Dirección Administrativa será la responsable de consolidar los presupuestos de todas las gerencias u presentar a la Gerencia General. Sin embargo se puede mejorar este punto, para que cada gerencia le presente su presupuesto a la gerencia general y se discutan que gastos quedan fuera y cuales aplican, realizado esto las gerencias le trasladarán su presupuesto a la Dirección.</p> <p>Administrativa para que este solamente los consolide, ya que el que este se los presente a la Gerencia General y algo no le parezca al Gerente General se tendrían que llamar a quien elaboro dicho presupuesto y discutir los gastos, para evitar esto se sugieren los pasos antes mencionados.</p>
Autorización de los presupuestos:	<p>La Gerencia General juntamente con el Consejo de Administración deberían ser los responsables de autorizar los presupuestos por cada Gerencia con base al presupuesto general previamente autorizado en junta de consejo y efectuará los ajustes que a su criterio sean convenientes, y no solamente el Gerente General. Dichos ajustes deben ser comunicadas a las gerencias respectivas en la siguiente semana en la que sean aprobados para</p>

Elementos clave	Análisis
Ejecución del presupuesto:	<p>que puedan a tiempo realizar los cambios correspondientes, y soportar algunos gastos que por su naturaleza se tengan dudas de su aprobación.</p> <p>La información relacionada al presupuesto y su ejecución estará disponible mensualmente, a más tardar el octavo día hábil de cada mes por medio del SAF (Sistema de Administración Financiera). Ocho días se considera demasiado tiempo, debiese ser por lo menos el segundo día hábil de cada mes, considerando que el presupuesto ya se encuentra previamente aprobado y en el se plasman los gastos que se ejecutaran de forma mensual, es más se debiese cargar a dicho sistema lo planificado durante el año y no solamente la sección mensual de gastos.</p>
Revisión y acciones de corrección:	<p>Para aquellas áreas que no están cumpliendo con la ejecución correcta de los gastos previamente planificadas de forma mensual, se deberán de realizar reuniones periódicas con aquellas gerencias que demuestren una inadecuada ejecución en sus gastos con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar resultados de ejecución de gastos.</li> <li>• Planificación de acciones a seguir para corregir tendencias.</li> </ul> <p>La Dirección Administrativa deberá de solicitar a las gerencias que sobrepasan sus gastos presupuestados el visto bueno del Gerente General sobre los ajustes a realizarle al presupuesto individual de cada gerencia.</p> <p>El incumplimiento a cualquiera de las estipulaciones aquí contenidas será sancionado de acuerdo con lo establecido en los reglamentos internos de cada una</p>

Elementos clave	Análisis
Sanciones:	<p>de las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno de Trabajo de Seguros (RI-DH-00-001)</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo Afianzadora (RI-DH-00-002)</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo Otras empresas (RI-DH-00-003)</li> </ul> <p>Antes de sancionar a las áreas con lo que establece el reglamento, lo ideal sería afectar su nota de KPI dependiendo el impacto de la sanción, por ejemplo el monto del gasto que no fue considerado de manera oportuna en la elaboración del presupuesto de gastos.</p> <p>Los casos no previstos serán resueltos por la Dirección Administrativa. Del resultado alcanzado, se informará inmediatamente a la Dirección de Auditoría Interna.</p>
Casos no previstos:	<p>El proceso correcto sería que no se involucrara a Auditoría Interna, sino que para esos casos no previsto debieran ser resueltos entre la Gerencia General y el área, dirección o gerencia que no considero incluir un gasto ya sea por no contar con la información de este o bien por negligencia propia, posteriormente con la aprobación del Gerente General se le debería de informar a la Dirección Administrativa incluir el gasto no previsto, ya que auditoría interna no es quien toma la decisión si incluir o dejar fuera un gasto, sino es más de consultoría interna o de asesoramiento el rol que juega dicha área.</p> <p>Esta política entra en vigor a partir del día de su publicación.</p>

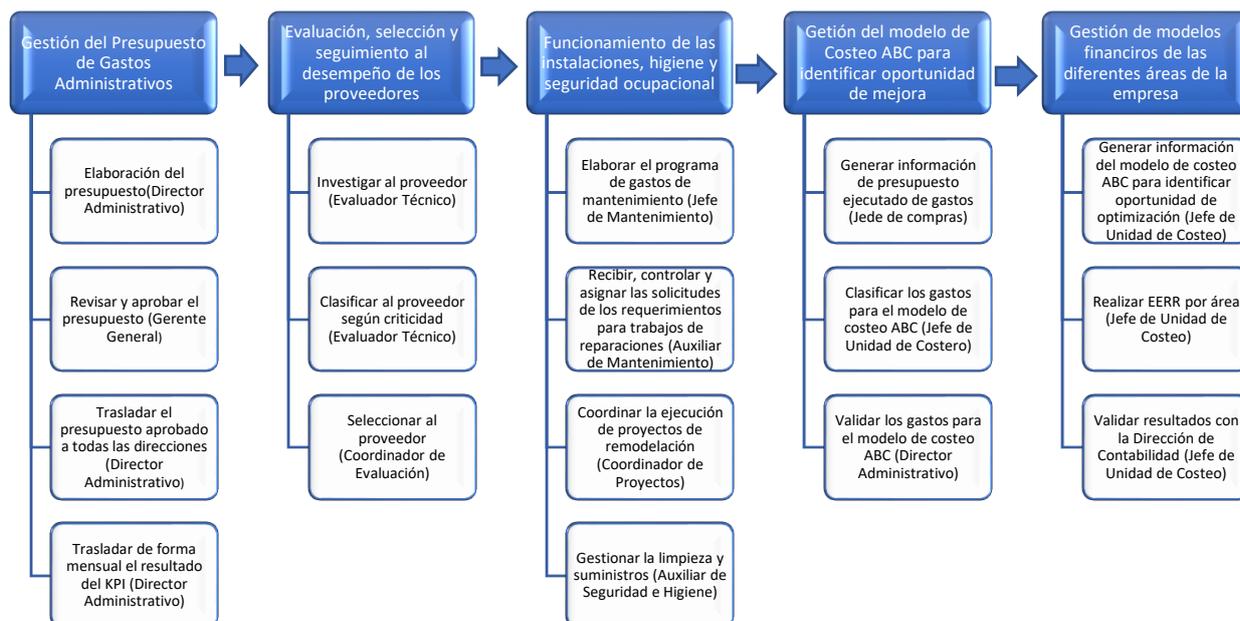
Elementos clave	Análisis
Vigencia:	Normalmente esta política tiene vigencia limitada, sin embargo se debiera de considerar incluir nuevos artículos en su redacción conforme la necesidad lo vaya ameritando y así mismo ir actualizando algunos o varios artículos que a criterio de la Dirección Administrativa con la Gerencia General consideren conveniente.

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

De acuerdo con el análisis previamente realizado a cada artículo que integra la política de gastos administrativos, está en su redacción es muy general y es necesario que se adapte a las necesidades y procesos actuales de la empresa. Si bien es cierto los presupuestos deben ser flexibles no es el caso para estar realizando esta mala práctica adquirida por varias áreas de la aseguradora, afianzadora y otras empresas del consorcio en cuanto a que se pueden incluir gastos no previstos, no obstante no debiera de permitirse esto ya que el tiempo en el que se inicia a preparar este, es un tiempo considerado prudente, por lo que no es razonable el que se de este tipo de inconsistencias.

Aunado a la política fue proporcionado como anexo a la misma, el Procedimiento para gestionar el presupuesto de gastos administrativos (PR-AD-CM-002), mismo que se adjunta como anexo a la presente investigación, por lo que al realizar el análisis a dicho procedimiento llama la atención el artículo No.5 CONTENIDO en el título Movimiento presupuestario y procedimiento cuando se lleva a cabo un gasto que no estaba presupuestado existe incumplimiento por las áreas que en el participan, sin embargo no se establece un artículo dentro de dicho procedimiento que regule esto, dado que es la misma Gerencia General quien permite que se realice esto sin sancionar a las áreas, por lo que repetidamente surgen este tipo de deficiencias, por lo que se debe considerar el incluir un artículo que dicte la sanción, al igual que se debe considerar si este se deje en la política o en el procedimiento de los gastos administrativos.

A continuación se da a conocer el proceso para elaboración del presupuesto de gastos administrativo desde la perspectiva del mapa de procesos:



**Figura 1**

*Mapa del proceso para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos*

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

La figura anterior muestra una estructurada bien definida en cuanto al proceso que se debe seguir para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos, para ello se deben de considerar ciertas etapas o respetando las jerarquías de cada puesto que interviene en su elaboración, donde cada encargado es responsable de las actividades que le son asignadas en dicho proceso, para lograr una efectividad posterior en la ejecución del presupuesto de gastos administrativos.

#### **4.3 Parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto anual**

El presupuesto es considerado como una herramienta que permite controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y productos, tiene sus fines y objetivos para aprobar los lineamientos de la asignación de recursos financieros, es por ello que es necesario realizar una clasificación adecuada de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto, esto genera a su vez un mayor control y una mayor eficiencia al ponerlo en práctica, ya que una clasificación adecuada genera un equilibrio adecuado y eficaz para la administración.

#### **4.3.1 Indagación de los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos anuales**

Para poder indagar en la gestión y evaluación de los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos administrativos de forma anual del presupuesto de la compañía se utilizó el instrumento de la entrevista, esta fue dirigida al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa de la empresa quién es el encargado del área Costeo y Gestión de la Administración de esta desde hace ya más de 5 años. Quien indicó que, a través de su experiencia adquirida en otras instituciones de seguros y bancarias, fue el pionero de implementar el presupuesto de costeo ABC en la empresa de seguros, con el fin de asignarle un costo de actividad a cada operación que se realizan en las diferentes áreas, siendo un problema ineludible pues la empresa necesita tener información confiable oportuna y lo más exacta posible sobre el costo de sus productos, para una correcta toma de decisiones.

Indicó que la empresa aseguradora cuenta con una estructura de Control Interno que se realiza en el sistema denominado SAF (Sistema de Administración Financiera) propia del grupo financiero al que pertenece esta, donde se concentran todos los gastos que ejecutan todas las empresas del grupo financiero, donde se tienen diferentes niveles de autorizaciones de órdenes de pago de acuerdo con los montos de cada una de estas, y se tiene una segregación de funciones en torno a la ejecución del presupuesto, ya que la misma es descentralizada, por lo que la empresa cuenta con un Procedimiento para la Gestión del Presupuesto General (PR-GC-00-001), el cual tiene como propósito establecer las directrices generales para la gestión del control del presupuesto de la empresa aseguradora y de la afianzadora; el presupuesto se clasifica en cada una de sus cuentas titulares y auxiliares ya que se rigen por medio de un Manual de Instrucciones Contables que les proporciona y obliga utilizar el ente regulador, siendo este la Superintendencia de Bancos de Guatemala, adicional que se lleva una integración contable por cada rubro de gasto, lo que permite detallar todos los gastos, productos y las funciones, estas a su vez sirven a los propósitos múltiples que incurren en el presupuesto, lo cual da como resultado un control adecuado de todas las ejecuciones de gastos y productos que se realizan en la empresa, y para reforzar el control el presupuesto se elabora para cada clase de seguro (vida, gastos médicos, incendio, terremoto, auto etc) lo que facilita el costeo

ABC de cada gasto que se maneja dentro de la empresa; normalmente este presupuesto abarca un periodo de tiempo de un año, en donde los gerentes de cada área deben de participar activamente para alcanzar las metas trazadas en el presupuesto de gastos administrativos, así mismo deben de velar porque estos gastos presupuestados de sus áreas de trabajo se mantengan en lo acordado; con base a la comparación de las cifras que se van ejecutando mensualmente y las cifras presupuestadas, deben de ir midiendo y adoptando las medidas correctivas oportunas que permitan mejorar a tiempo los resultados de la empresa, y así poder llegar a cumplir con las metas acordadas, que permitan reflejar excelentes resultados para la Administración de la compañía, y aumentar su rentabilidad.

La empresa cuenta con una herramienta de control denominada SAF (Sistema de Administración Financiera) en la que si una área desea ingresar un gasto no presupuestado esta no se lo permite, hasta que el gasto se encuentre debidamente justificado por el área responsable y aprobado por el Gerente General de la aseguradora; pese a que el personal tiene conocimiento de la existencia de las políticas y procedimientos de control existentes para la ejecución de los costos y gastos administrativos, muchas veces no se cumplen, ya sea por negligencia o bien porque el usuario es nuevo y no tiene la expertiz o conocimiento sobre ello.

En el tiempo que lleva de laborar y conocer la compañía ha notado una débil evaluación de Control Interno, ya que esta se realiza dos veces o tres veces al año como máximo; por lo que sugiere que estas se realicen de forma mensual y aleatoria para ir evaluando la eficacia de los controles implementados, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. La empresa cuenta con una herramienta de apoyo que funciona como control, y es el sistema SAF, donde cada área tiene un monto máximo autorizado en dicho sistema para su ejecución y que de acuerdo con los niveles de autoridad cada director es responsable de la correcta ejecución de los gastos y es el quien responde por ellos, por lo que ninguna área podría gastar más de lo asignado.

Para una mejor ejecución de los costos y gastos administrativos se trabaja de la mano con el director de Contabilidad y el jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa,

quienes ejecutan dicha actividad registrando los datos de adquisición y renovación de las cuentas que comprenden gastos y esta se clasifica en dos grupos:

- Los directos que son conformados por el pago de comisiones a intermediario y estos se registran en el Consolidador de Datos (FO-GC-00-039), y se realiza de acuerdo a los contratos vigentes de comisiones pactadas con los intermediarios, por lo que para efecto del presupuesto al momento de ingresar las primas, se generan los porcentajes promedio de comisiones a intermediarios por lo que realiza la operación algebraica de multiplicar la prima neta por los porcentajes promedio y determina el monto total de comisiones por ramo a considerar en la ejecución del presupuesto.
- Los gastos indirectos, están conformados por todos aquellos gastos que la aseguradora incurre, en la suscripción, conservación y renovación de pólizas de seguros, en este grupo de gastos cuando no se conoce a que ramo de seguro pertenecen se registran proporcionalmente con base a las primas netas emitidas de cada ramo, esto con base legal a lo indicado en el Manual de Instrucciones Contable de la Superintendencia de Bancos. Para determinar el presupuesto de estos gastos se toma como base el reporte de pagos efectuados a los proveedores en el presente año, y en base a esto se estima el presupuesto incrementando un porcentaje equivalente a la inflación publicada por el Banco de Guatemala, en Consolidador de Datos (FO-GC-00-039), en el archivo maestro del presupuesto general.

Seguidamente el director de Contabilidad traslada al Gerente General de la aseguradora y afianzadora las ejecuciones mensuales de gastos administrativos y él a su vez presenta los resultados en la reunión mensual del Consejo de Administración de la aseguradora y afianzadora.

Esta empresa de seguros por el tipo de giro de negocio utiliza el método de registro contable sobre la base de lo devengado, lo que quiere decir que se registran todos los gastos necesarios, aunque no se ejecuten en ese momento, por ejemplo las provisiones, que muchos de los gastos que se encuentran provisionados no aplican o no son necesariamente deban estar constituidos. Continuando con la investigación el jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa indica que últimamente el Sistema de Administración Financiera derivado a la falta de mantenimiento está mostrando algunos inconvenientes donde varios usuarios están ingresando de forma manual las

solicitudes de pago por gastos administrativos, siendo estas difíciles de controlar y por ello que muchas veces no se consideración como parte del presupuesto cuando si lo deben de considerar. Respecto a los reglamentos que se tienen como control del manejo de los costos y gastos administrativos se tienen básicamente la política de ejecución de gastos administrativo y el procedimiento para gestionar el presupuesto de gastos administrativos, donde muchos de los errores controlables en la estimación de estos costos y gastos se deben por el cambio de la persona que se encarga de registrar las solicitudes de pago en el sistema SAF y que no esté los suficientemente empoderada del proceso que se realiza, por otro lado los errores que definitivamente no son controlables corresponden a factores externos como el tipo de cambio, la inflación etc.

Por lo anteriormente indicado en el análisis interpretativo de la evaluación que se realizó para identificar los parámetros de control en cuanto a la ejecución del presupuesto se identificaron los siguientes hallazgos importantes como:

- Débil gestión en el control interno por parte de la empresa aseguradora.
- Carencia en el mantenimiento del sistema que utiliza no solamente la empresa aseguradora, sino todo el consorcio, teniendo como riesgo la duplicidad en los gastos que se realicen.
- Incumplimiento al procedimiento que se tiene para la gestión del presupuesto de gastos administrativos.
- Falta de análisis de la información de los factores externos que inciden directamente en los resultados.
- Falta de conocimiento por usuarios que utilizan la herramienta SAF en las diferentes áreas.
- Falta de programas de capacitación al personal nuevo para el uso de las distintas herramientas que utiliza la empresa.

#### **4.3.2 Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección**

A continuación se presenta un análisis de los gastos administrativos ejecutados en cada período 2018-2019-2020, integrado por rubro y comparado con el presupuesto. Se aclara que los gastos administrativos guardan una relación directa con el volumen

de ventas, por lo que una reducción o aumento en el volumen de ventas, impacta en la misma proporción en el volumen de los gastos administrativos, el resultado ejecutado fue el siguiente:

**Tabla 22**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección*

*Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Cuenta Contable	Rubros	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
		31/12/2018	%	2018	%		%
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>199,912</b>	<b>14.04%</b>	<b>223,760</b>	<b>14.92%</b>	<b>-23,848</b>	<b>-10.66%</b>
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	93,061	6.53%	120,000	8.00%	-26,939	-22.45%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	371	0.03%	350	0.02%	21	6.00%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22,885	1.61%	25,000	1.67%	-2,115	-8.46%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	6,272	0.44%	7,000	0.47%	-728	-10.40%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	9,006	0.63%	9,000	0.60%	6	0.06%
6806	DEPRECIACIONES	5,950	0.42%	5,000	0.33%	950	18.99%
6807	AMORTIZACIONES	4,922	0.35%	4,000	0.27%	922	23.04%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	274	0.02%	250	0.02%	24	9.51%
6809	ALQUILERES	4,653	0.33%	5,000	0.33%	-347	-6.93%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	1,354	0.10%	1,500	0.10%	-146	-9.71%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	74	0.01%	50	0.00%	24	48.56%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	38,874	2.73%	35,000	2.33%	3,874	11.07%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXT	485	0.03%	400	0.03%	85	21.20%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EX	287	0.02%	300	0.02%	-13	-4.20%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXT	4,196	0.29%	4,000	0.27%	196	4.91%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXT	71	0.00%	50	0.00%	21	42.01%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXT	1,486	0.10%	1,250	0.08%	236	18.84%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXT	71	0.01%	75	0.01%	-4	-4.77%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MON EXT	5,095	0.36%	5,000	0.33%	95	1.91%
6859	ALQUILERES MONEDA EXT	172	0.01%	175	0.01%	-3	-1.44%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXT	7	0.00%	10	0.00%	-3	-27.34%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MON EXT	344	0.02%	350	0.02%	-6	-1.64%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

En la ejecución de los gastos administrativos se logró la reducción de costos en varios rubros respecto al presupuesto, algunos de ellos fueron los gastos de funcionarios y empleados, siendo el de mayor impacto, derivado que la empresa de seguros continúa dándole importancia a dicho rubro es el que más tiende a dispararse como ha ocurrido en años anteriores, por lo que el ahorro es del 22.45% equivalente a Q.26 millones de quetzales, sin embargo del lado de moneda extranjera aumento este rubro en un 21.20% que equivale a Q.84 mil de quetzales, los gastos varios de administración aumentaron en un 11.07% pero financieramente representó Q3.8 millones de quetzales más sobre lo presupuestado, lo cual impacta de forma material a las utilidades de la empresa, y los impuestos y contribuciones que tendieron a disminuir derivado a las ventas proyectadas con las ejecutadas, siendo un 8.46% en ahorro que equivale a Q.2 millones de quetzales . El gasto administrativo total ejecutado de Q.199,911,604.44 representa el 14.04% en relación con las ventas ejecutadas,

considerado eficiente respecto al presupuesto que fue de Q.223,760,000.00 y 14.92% en relación con las ventas presupuestada, se tuvo ahorro de 10.66% en gastos administrativos.

### Tabla 23

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección*

*Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Cuenta Contable	Rubros	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
		31/12/2019	%	2019	%		%
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>188,651</b>	<b>14.03%</b>	<b>212,255</b>	<b>14.15%</b>	<b>-23,604</b>	<b>-11.12%</b>
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	97,159	7.23%	120,000	8.00%	-22,841	-19.03%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	728	0.05%	350	0.02%	378	107.93%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	27,076	2.01%	28,000	1.87%	-924	-3.30%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	2,819	0.21%	7,000	0.47%	-4,181	-59.72%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	7,042	0.52%	9,000	0.60%	-1,958	-21.76%
6806	DEPRECIACIONES	5,982	0.45%	5,000	0.33%	982	19.64%
6807	AMORTIZACIONES	2,036	0.15%	4,000	0.27%	-1,964	-49.11%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	395	0.03%	250	0.02%	145	57.80%
6809	ALQUILERES	4,669	0.35%	5,000	0.33%	-331	-6.62%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	963	0.07%	1,500	0.10%	-537	-35.79%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	76	0.01%	50	0.00%	26	52.52%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	32,518	2.42%	25,000	1.67%	7,518	30.07%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXT	517	0.04%	500	0.03%	17	3.44%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXT	208	0.02%	300	0.02%	-92	-30.66%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXT	361	0.03%	400	0.03%	-39	-9.81%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXT	1,800	0.13%	2,000	0.13%	-200	-10.00%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXT	454	0.03%	500	0.03%	-46	-9.22%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	1,806	0.13%	1,500	0.10%	306	20.43%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	253	0.02%	200	0.01%	53	26.27%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MON EXT	1,275	0.09%	1,000	0.07%	275	27.52%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXT	2	0.00%	5	0.00%	-3	-57.45%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MON EXT	513	0.04%	700	0.05%	-187	-26.76%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

En la ejecución de los gastos administrativos se logró la reducción de costos en varios rubros del presupuesto, respecto al año anterior, algunos de ellos fueron los gastos de funcionarios y empleados, derivado que la empresa de seguros continua prestándole atención a este rubro, por lo que el ahorro es del 19.03% equivalente a Q.22 millones de quetzales, sin embargo del lado de moneda extranjera continuó en aumento este rubro en un 3.44% que equivale a Q.17 mil quetzales, los gastos varios de administración aumentaron en un 30.07% que equivale a Q.7.5 millones de quetzales más sobre lo presupuestado, lo cual impacta nuevamente a las utilidades de la empresa, y los impuestos y contribuciones que tendieron a subir en ambas monedas derivado que al alto nivel en la que se proyectan las ventas, siendo un 3.30% y un 9.81 en ahorro que equivale a Q.923 mil y Q.39 mil de quetzales . El gasto administrativo total ejecutado de Q.188,650,674.12 representa el 14.03% en relación con las ventas ejecutadas, considerado eficiente respecto al presupuesto que fue de

Q.212,255,000.00 y 14.15% en relación con las ventas presupuestada, se tuvo ahorro de 11.12% en gastos administrativos.

## Tabla 24

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección*

*Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Cuenta Contable	Rubros	Ejecutado		Presupuesto		Diferencia	
		31/12/2020	%	2020	%		%
<b>68</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>205,176</b>	<b>14.89%</b>	<b>214,030</b>	<b>14.27%</b>	<b>-8,854</b>	<b>-4.14%</b>
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	95,717	6.95%	120,000	8.00%	-24,283	-20.24%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	733	0.05%	800	0.05%	-67	-8.35%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	48,882	3.55%	35,000	2.33%	13,882	39.66%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	5,434	0.39%	6,000	0.40%	-566	-9.44%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	4,501	0.33%	3,000	0.20%	1,501	50.04%
6806	DEPRECIACIONES	6,418	0.47%	5,000	0.33%	1,418	28.36%
6807	AMORTIZACIONES	1,726	0.13%	1,500	0.10%	226	15.08%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	5,899	0.43%	5,000	0.33%	899	17.97%
6809	ALQUILERES	4,837	0.35%	5,000	0.33%	-163	-3.25%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	633	0.05%	1,000	0.07%	-367	-36.71%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	75	0.01%	50	0.00%	25	50.19%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	20,000	1.45%	25,000	1.67%	-5,000	-20.00%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXT	651	0.05%	450	0.03%	201	44.59%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXT	221	0.02%	250	0.02%	-29	-11.63%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXT	440	0.03%	400	0.03%	40	10.12%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXT	3,273	0.24%	2,000	0.13%	1,273	63.67%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXT	75	0.01%	25	0.00%	50	199.87%
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	2,162	0.16%	1,000	0.07%	1,162	116.22%
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	70	0.01%	50	0.00%	20	40.76%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MON EXT	2,354	0.17%	1,500	0.10%	854	56.94%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXT	2	0.00%	5	0.00%	-3	-56.96%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MON EXT	1,070	0.08%	1,000	0.07%	70	7.00%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2020.

En la ejecución de los gastos administrativos se logró la reducción de costos en varios rubros respecto al presupuesto, respecto al año anterior, siendo el mayor impacto los gastos de funcionarios y empleados, por ser un rubro variable continúan presupuestando Q.120 millones de quetzales, por lo que el ahorro es del 20.24% equivalente a Q.24 millones de quetzales, sin embargo del lado de moneda extranjera aumento de forma considerable este rubro en un 44.59% que equivale a Q.200 mil quetzales, los gastos varios de administración disminuyeron en un 20% que equivale a Q.5 millones de quetzales, lo cual beneficia a la empresa, y los impuestos y contribuciones disminuyó lo presupuestado respecto a lo ejecutado, en ambas monedas derivado que se presupuestó menos al ejecutado, siendo un 39.66% y un 10.12 en ahorro que equivale a Q.13 millones y Q.40 mil quetzales .

El gasto administrativo total ejecutado de Q.205,175,762.65 representa el 14.89% en relación con las ventas ejecutadas, considerado eficiente respecto al presupuesto que

fue de Q.214,030,000.00 y 14.27% en relación con las ventas presupuestada, se tuvo ahorro de 4.14% en gastos administrativos.

En la evaluación realizada del control y manejo de los factores que integran los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos, para garantizar la eficiencia y la optimización de los gastos administrativos para así aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa, se pudo evidenciar que los principales costos y gastos administrativos con mayor presupuesto son: impuestos y contribuciones, honorarios profesionales, depreciaciones, amortizaciones, cuentas de dudosa recuperación y servicios computarizados, por lo que para garantizar la eficiencia de los gastos administrativos estos no deben sobrepasar a los presupuestos y mantenerse debajo de este, considerando que a nivel macroeconómico estos gastos administrativos juntamente con los el resto de gastos administrativos que integran el total de gastos de administración no deben de superar el 100% de la rentabilidad que obtiene la empresa y mantenerse en un 75% para lograr un margen de rentabilidad aceptable, considerando que cada área que ejecuta este tipo de gastos administrativos tiene como meta la reducción del 5% anual.

Aunado a lo anterior se realizó un análisis del impacto de los gastos administrativos en los distintos niveles de rentabilidad de la empresa de seguros.

Este análisis fue realizado para conocer el impacto que generan los gastos administrativos respecto con los principales rubros del estado de resultados condensado, principalmente con la utilidad de la empresa, siendo estos: utilidad bruta en operaciones de seguros, utilidad neta (perdida) en operación, utilidad (perdida) antes del impuesto, utilidad (perdida) neta después del impuesto.

En la siguiente tabla se muestra el análisis realizado.

### **Tabla 25**

*Empresa de Seguros, S.A.*

*Análisis del impacto de los gastos administrativos respecto con los principales rubros del estado de resultados condensado*

*Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

Descripción	Saldos al 31/12/2021	Saldos al 31/12/2020	Saldos al 31/12/2019	Saldos al 31/12/2018
GASTOS POR ADMINISTRACIÓN	164,631	205,176	188,651	199,912
UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACIÓN	174,595	236,441	182,816	182,699
<b>IMPACTO:</b>	<b>94.29%</b>	<b>86.78%</b>	<b>103.19%</b>	<b>109.42%</b>

Descripción	Saldos al 31/12/2021	Saldos al 31/12/2020	Saldos al 31/12/2019	Saldos al 31/12/2018
GASTOS POR ADMINISTRACIÓN	164,631	205,176	188,651	199,912
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL IMPUESTO	178,088	233,670	189,785	184,437
<b>IMPACTO:</b>	<b>92.44%</b>	<b>87.81%</b>	<b>99.40%</b>	<b>108.39%</b>
GASTOS POR ADMINISTRACIÓN	164,631	205,176	188,651	199,912
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DESPUES DEL IMPUESTO	150,899	182,951	160,769	155,635
<b>IMPACTO:</b>	<b>109.10%</b>	<b>112.15%</b>	<b>117.34%</b>	<b>128.45%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos para los años 2018, 2019, 2020 y 2021, se observó que los gastos administrativos respecto a la utilidad neta (perdida) en operación para el año 2018 son del 109.42%, siendo el periodo con mayor impacto, derivado que fue el año con mayor ventas de primas de seguros respecto a sus posteriores años, sin embargo fue donde los costos de adquisición y siniestralidad aumentaron, lo que genera una disminución significativa en la utilidad bruta en operaciones de seguros de la empresa; respecto a la utilidad (perdida) antes del impuesto, se observó que el año 2018 sigue siendo el de mayor impacto con un 108.39%, para el 2019 un 99.40% y para el año 2020 con un 87.81%, esto derivado que los productos de ejercicios anteriores y gastos de ejercicios anteriores dan un resultado en su conjunto de Q.1.7 millones de quetzales, lo cual es menor respecto al 2019 y 2020, los cuales en su conjunto suman Q.7 millones de quetzales y Q.-2.7 millones de quetzales, dado que en el 2020 los gastos de ejercicios anteriores son mayores a los productos de ejercicios anteriores; respecto con la utilidad (pérdida) neta después del impuesto como se pudo observar el año 2018 fue el de mayor impacto con un 11.11% más que el 2019 y un 16.30% respecto al 2020, esto derivado a dos factores, menos impuesto sobre la renta y lo indicado anteriormente, menos productos y gastos de ejercicios anteriores.

Como se pudo observar el año con menos impacto de gastos administrativos, respecto a la utilidad (perdida) neta después del impuesto es el año 2020, esto derivado que fue el periodo con menos ajustes de variaciones en reservas técnicas ante cualquier catástrofe por un monto de Q.3 millones de quetzales a comparación de Q.9.3 millones de quetzales para el año 2019 y Q.5.6 millones de quetzales para el año 2018, aunado a esto fueron las recuperaciones por reaseguro cedido (transferencias recibidas del exterior por otras aseguradoras por el concepto de siniestros a favor de la empresa de seguros) las que generaron que la utilidad bruta en operaciones de seguros fuese

mayor respecto al 2019 y 2018 por un monto de Q.108 millones de quetzales, Q.51 millones de quetzales y Q.-47 millones de quetzales, siendo este último a favor de las aseguradoras extranjeras, por lo que considerando lo anteriormente indicado y aunado a esto las estrategias de mercado de la empresa de seguros, el impacto de los gastos administrativos no fue materialmente significativo respecto al 2019 y 2018.

Con el análisis realizado a los gastos administrativos respecto a los distintos niveles de rentabilidad del estado de resultados condensado para los periodos evaluados 2018, 2019 y 2020, se determinó y se confirman los resultados obtenidos en el análisis de acuerdo con los porcentajes relativos que la compañía de seguros presenta un aumento en los gastos administrativos en el 2018 en todos los niveles de rentabilidad respecto al 2019 y 2020, por lo que este resultado incide de forma directa en la utilidad en operación, utilidad antes del impuesto y por ende en la utilidad neta después del impuesto, y esto corresponde principalmente a que en dicho periodo no se tuvo recuperaciones por reaseguro cedido por parte de aseguradoras extranjeras, aunado a ello no se tenía en desarrollo las distintas estrategias de mercado para la captación de primas de seguros, por lo que de forma macroeconómica se puede visualizar que los gastos administrativos de la empresa son mayores a la utilidad neta después del impuesto, lo cual si incide de forma directa en los resultados de la empresa de seguros.

#### **4.4 Guía para la elaboración presupuestal de gastos administrativos**

La presente guía tiene como propósito principal ofrecer un documento de consulta para el personal encargado de realizar el presupuesto en la empresa de seguros.

El documento propone conceptos, procesos y recomendaciones para la creación del presupuesto de una forma efectiva y fue creado teniendo como estudio el presente caso de la empresa de seguros.

##### **4.4.1 Meta a alcanzar de la guía**

Plantear el procedimiento para la elaboración presupuestal de gastos administrativos en la empresa de seguros correspondientes para los años 2022, 2023 y 2024 tomando como referencia información precisa de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

#### 4.4.2 Alcance

Los procedimientos planteados a continuación, es aplicable únicamente para la empresa de seguros objeto de estudio para una correcta elaboración y ejecución de sus procedimientos presupuestales en los gastos administrativos anuales.

#### 4.4.3 Glosario de términos en la guía

- **Asegurado:** es la persona natural o jurídica, que está expuesta al riesgo que se asegura mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.
- **Asegurador:** es la empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia Bancaria.
- **Aseguradora o Compañía de seguros:** una compañía que a cambio de una prima se compromete a pagar todas las reclamaciones legítimas que estén cubiertas por la póliza.
- **Beneficiario principal:** rol de una persona en un contrato. Beneficiario nombrado como la primera opción para recibir los beneficios de un producto.
- **Beneficiario:** rol de una persona en un contrato. Persona o entidad nombrada para recibir los beneficios de un producto como Seguro de Vida o Renta, en forma condicionada a un evento por el cual el beneficiario principal pierde su derecho.
- **Cédula presupuestal:** hoja de control de presupuesto que permite verificar periódicamente el avance, la ejecución y el cumplimiento de los proyectos de la empresa, donde se relacionan las diferentes partidas presupuestarias de la empresa.
- **Intermediario:** organización o persona que recibe un producto o servicio. El intermediado puede ser interno o externo. Ejemplos: consumidor, usuario final, beneficiario, miembro, comprador, etc. La Autoridad Competente también puede ser vista como un intermediado.
- **Estados Financieros:** son resúmenes esquemáticos que reflejan hechos contabilizados y que tienen como propósito suministrar información financiera de la situación económica de la entidad.

- **Intermediario de Seguros:** es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro.
- **Libros de Contabilidad:** constituyen la base para la elaboración de los estados financieros, en ellos se registran en orden cronológico los hechos económicos.
- **Póliza:** es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el asegurador y el asegurado.
- **Presupuesto:** proyección que contienen un conjunto de los gastos e ingresos respecto a las operaciones y recursos de una organización, previstos para un periodo determinado con la finalidad de lograr los objetivos existentes en el plan estratégico.
- **Prima:** es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato. Es el pago que se hace por adelantado para iniciar el contrato de seguro y en ocasiones puede ser demandada legalmente cuando la aseguradora ha iniciado la cobertura en ciertos riesgos.
- **Seguro:** jurídicamente hablando, es un instituto por el cual el Asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las

consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca.

#### **4.4.4 Encargados**

Teniendo en cuenta la estructura organizacional y la jerarquización el gerente general y director financiero, son en primera medida los responsables de que este procedimiento presupuestal se cumpla, pero es fundamental que exista una correcta definición de responsabilidades en la organización y por consiguiente es necesario que todos los actores que se ven involucrados en las fases que comprende crear, desarrollar y evaluar un presupuesto cuenten con entrenamientos y directrices claras, concisas y transparentes.

#### **4.4.5 Generalidades**

- La construcción presupuestal para la empresa de seguros debe realizarse anualmente para el control interno de la compañía y reporte a los inversionistas sobre cómo se está dando uso a su inversión.
- Tener en cuenta que las cédulas presupuestales son la base de la ejecución presupuestal.
- La elaboración del presupuesto debe tener en cuenta las variables macroeconómicas externas que impactan la operación normal de la compañía.

#### **4.4.6 Descripción del procedimiento**

Para lograr desarrollar un plan presupuestal exitoso es importante ejecutar acciones que ayudaran alcanzar el objetivo.

Antes de iniciar la construcción presupuestal de la empresa de seguros es vital contar y conocer el plan estratégico y las metas organizacionales de una manera clara y acorde a las proyecciones institucionales.

Es importante tener claras las metas financieras de la empresa, las cuales deben ser medibles, fijas y acordes a la realidad del mercado, para lograrlo es significativo que se verifiquen las tendencias de todas las categorías tanto en ingresos como de gastos de años anteriores lo cual permitirá que estas se acojan al escenario que enfrenta la empresa de seguros y se tengan predicciones más acertadas y cercanas a la realidad.

Adicionalmente se sugiere que antes de crear el presupuesto se establezcan montos límites para cada categoría de gastos, de acuerdo con los objetivos organizacionales y así determinar el porcentaje de ingresos que será dispuesto mediante una priorización de acciones en pro de la consecución de las metas planteadas en el plan estratégico.

#### **4.4.7 Analizar cuentas de ingreso**

El contador es el profesional responsable de generar en el software contable los diferentes reportes de los libros auxiliares que contienen los saldos de las cuentas que se toman como base para la elaboración de los diferentes estados financieros. Una vez se cuente con esta información el director financiero procede a realizar el análisis de crecimiento o decrecimiento que presenten las cuentas de ingreso para así iniciar con el cálculo de incremento a presupuestar.

Para lograr realizar un análisis de los ingresos es importante tener en cuenta aspectos como:

- Demanda estimada.
- Competencia directa o indirecta.
- Inflación.
- Precio promedio de mercado.
- Mercado meta.
- Rentabilidad.

Realizando el pronóstico de ingresos se pueden contemplar tres atmósferas distintas, ventas bajas, moderadas o altas, escenarios que se construyen desde la realidad empresarial y deben ser lo más cercano al contexto organizacional teniendo como base la información con la que se cuenta, datos que permitirán tomar decisiones y acciones en las diversas áreas como en comercialización, publicidad, contratación de talento humano entre otros.

#### **4.4.8 Analizar cuentas de gasto**

El director financiero extrae, de los estados financieros todo lo concerniente a costos y gastos de la organización para analizar su impacto en la operación normal de la compañía y posteriormente impactarlo con el ajuste presupuestal necesario teniendo en cuenta factores que afectan los rubros como los es el IPC, PIB real, inflación,

provisiones laborales con los porcentajes máximos legales con las leyes nacionales, entre otros.

Para disponer de los recursos de la manera más eficiente y acorde a los objetivos trazados en el plan estratégico es valioso presentar de la manera más detallada, clara y real posible los rubros correspondientes a los gastos, para estimarlos es esencial tener en cuenta algunos aspectos:

- Gastos generales:
  - Fijos: servicios públicos, nómina entre otros.
  - Variables: ventas, costos administrativos entre otros.
- Proyecto: Locativos, comerciales y publicitarios.
- Imprevisto: Gastos no considerados de una situación no planeada.

#### **4.4.9 Opciones de presupuesto**

El director Financiero debe presentar tres análisis presupuestales para contemplar los posibles escenarios diferentes: el primero debe contener el incremento presupuestal total esperado por los inversionistas; el segundo debe contemplar el promedio del crecimiento generado en la comparación de mínimo los últimos tres años; el tercero debe vislumbrar el incremento presupuestal mínimo según el IPC y el PIB del sector.

#### **4.4.10 Ejecución y control**

El director Financiero y su equipo contable debe ejecutar y controlar que las metas propuestas en el presupuesto se cumplan controlando no solo el incremento presupuestal del ingreso, sino también el control de aumento en el gasto para no descuidar la rentabilidad y el flujo de caja libre de la organización. El presupuesto debe ser revisado continuamente dependiendo el funcionamiento de la organización para buscar una mejora constante donde la rentabilidad y los intereses primen sin descuidar o desmejorar los servicios ofrecidos.

Adicionalmente es primordial que los actores involucrados en la ejecución y evaluación del presupuesto además de los conocimientos contables tengan claros los objetivos organizacionales así poder establecer acciones de cambio de ser necesario. Durante los controles a la ejecución del presupuesto se debe hacer frente a las situaciones reales de la empresa y de llegarse a identificar una desviación es

importante reaccionar de la manera oportuna para corregirlo mediante la identificación de las áreas que no están dando el uso correcto a los recursos asignados, las prioridades de la organización en esos aspectos y reajustar de acuerdo con las necesidades para que alcancen los objetivos trazados en el tiempo establecido.

Aspectos por considerar para el cálculo de la proyección de los gastos administrativos anuales:

- Primas por seguro directo: rentabilidad esperada por los accionistas el cual debe ser acorde al crecimiento del mercado asegurador, es decir, si se espera un crecimiento así debe ser la rentabilidad.
- Funcionarios y empleados: considerar como referencia la tasa de inflación al 31 de diciembre de cada año según el Banco de Guatemala y posteriormente evaluar si es posible decretar dicho porcentaje de aumento para la sección de sueldos o bien decretar entre el 3.5% al 5% por lo menos, porcentajes máximos legales permitidos para la sección de prestaciones laborales y patronales según decreto 76-78 y 49-92.
- Impuestos y contribuciones: cuota patronal IGSS, IRTRA e INTECAP utilizar el porcentaje máximo legal según decreto 78-89, cuota Superintendencia de Bancos el 1% de las primas por seguro directo según JM-106-2004.
- Considerar las estrategias de la empresa de seguros para los gastos en los que se tiene como objetivo la reducción de estos, los cuales son: Otros, en la sección de reparación y mantenimiento de activos, donde se registran gastos por provisiones en el mes de diciembre para ser ejecutarlas el año siguiente, se busca reducir estas provisiones, dado que muchas de estas no se ejecutan, por lo que el gasto queda provisionado hasta por 2 años, en gastos varios de administración la reducción del 15% en papelería y útiles.
- Para el resto de los gastos que integran el presupuesto de gastos administrativos y que no se mencionan en los puntos anteriores se debe de considerar realizar el promedio los últimos 2, 3 y 4 años, según la tendencia de aumento o disminución que han tenido estos, dado que no dependen de factores internos o externos para aplicar cierto porcentaje para la proyección.

Se calcula el escenario optimista teniendo en cuenta la rentabilidad esperada por los accionistas considerando el crecimiento del mercado asegurador.

**Tabla 26***Gastos administrativos anuales**Al 31 de diciembre de cada año**Cifras expresadas en miles de quetzales*

CUENTA	RUBROS	2018	2019	2020	2021
51	PRIMAS POR SEGURO DIRECTO	1,424,100	1,344,201	1,377,553	1,417,642
68	GASTOS DE ADMINISTRACION	199,912	188,651	205,176	164,631
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	93,061	97,159	95,717	94,161
680101	SUELDOS ORDINARIOS	50,113	54,884	55,312	55,044
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	16	9	2	0
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	2,753	2,701	3,505	6,917
680104	AGUINALDOS	5,933	6,390	5,356	5,383
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	1,313	1,126	905	655
680106	INDEMNIZACIONES	6,200	5,209	6,967	5,586
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	300	281	237	199
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	115	120	87	114
680109	GASTOS DE VIAJE	296	299	215	29
680112	SEGUROS Y FIANZAS (SAF)	1,565	1,384	1,430	1,647
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,431	1,201	1,456	1,232
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,511	1,887	1,017	1,447
680199	DIVERSOS (LIQUIDACION LABORAL)	21,516	21,667	19,228	15,908
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	371	728	733	859
680201	DIETAS	371	728	733	859
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22,885	27,076	48,882	25,808
680302	DE PAPEL SELLADO Y TIMBRES FISCALES	3	0	0	0
680303	CUOTA PATRONAL IGSS, IRTRA E INTECAP	8,058	8,573	7,209	7,103
680304	CUOTA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	14,146	18,073	40,632	18,095
680306	CUOTA CUERPO DE BOMBEROS	1	1	1	1
680399	OTROS	677	429	1,039	609
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	6,272	2,819	5,434	4,584
680401	MANTENIMIENTO	2,594	0	0	0
680402	PROGRAMACION	2,573	2,557	5,135	3,459
680499	OTROS (SAF)	1,105	263	299	1,125
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	9,006	7,042	4,501	3,977
680501	AUDITORIA EXTERNA	401	407	450	450
680502	ASESORIA JURIDICA	708	429	301	195
680599	OTROS (QUE NO ES DE ARRIBA)	7,897	6,206	3,751	3,331
6806	DEPRECIACIONES	5,950	5,982	6,418	5,165
680601	MOBILIARIO Y EQUIPO	1,162	1,747	1,732	1,624
680602	EQUIPO DE COMPUTACION	4,540	4,155	4,634	3,464
680603	VEHICULOS	121	12	12	52
680699	OTROS EQUIPOS (ACTIVOS FIJOS)	127	68	40	26
6807	AMORTIZACIONES	4,922	2,036	1,726	1,339
680704	MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	4,888	2,002	1,535	1,339
680799	DIVERSAS(AMORT ACUMULADAS)	33	33	192	0
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	274	395	5,899	0
680807	INSTITUCIONES DE SEGUROS	274	395	5,899	0
6809	ALQUILERES	4,653	4,669	4,837	5,080
680901	INMUEBLES	4,439	4,460	4,600	4,753
680902	MOBILIARIO Y EQUIPO	214	209	238	149
680999	DIVERSOS (TI)	0	0	0	178
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	1,354	963	633	472
681101	MOBILIARIO Y EQUIPO	685	683	514	402
681102	VEHICULOS	14	17	4	19
681199	OTROS (SAF) VERIFICAR	656	264	115	51
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	74	76	75	85
681201	DE SEGUROS	74	76	75	85
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	38,874	32,518	20,000	14,020
681901	DE COMUNICACION	1,357	1,155	1,234	1,107
681902	FLETES Y TRANSPORTES	789	733	298	229
681903	PAPELERIA Y UTILES	166	163	140	71
681904	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS	8	6	7	7
681905	PUBLICACIONES	17	16	16	16
681906	GASTOS JUDICIALES	9,439	0	2,015	632
681907	COMISIONES BANCARIAS	893	61	41	61
681908	DONATIVOS	531	362	119	55

CUENTA	RUBROS	2018	2019	2020	2021
681909	DE COBRANZAS	5,616	9,243	12,106	7,640
681911	GASTOS DE ASEO	1,713	1,466	1,263	1,192
681912	ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	1,325	1,428	1,159	1,203
681913	CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	325	311	324	320
681999	DIVERSOS	16,695	17,575	1,279	1,487
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MONEDA EXTRANJERA	485	517	651	761
685103	COMISIONES DE COBRANZAS	265	269	621	621
685108	GASTOS DE REPRESENTACION	129	58	23	35
685109	GASTOS DE VIAJE	83	100	7	37
685115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	8	91	0	68
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	0	208	221	117
685201	DIETAS	0	208	221	117
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MONEDA EXTRANJERA	287	361	440	181
685399	OTROS	287	361	440	181
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS MONEDA EXTRANJERA	4,196	1,800	3,273	4,489
685401	MANTENIMIENTO	2,219	0	0	0
685402	PROGRAMACION	211	984	2,227	27
685499	OTROS	1,766	816	1,046	4,462
6855	HONORARIOS PROFESIONALES MONEDA EXTRANJERA	71	454	75	405
685599	OTROS	71	454	75	405
6856	DEPRECIACIONES MONEDA EXTRANJERA	1,486	1,806	2,162	2,250
685601	MOBILIARIO Y EQUIPO	290	250	257	293
685602	EQUIPO DE COMPUTACION	1,165	1,525	1,875	1,926
685699	OTROS EQUIPOS	31	31	31	31
6857	AMORTIZACIONES MONEDA EXTRANJERA	71	253	70	53
685704	MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	71	253	70	53
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION MONEDA EXTRANJERA	5,095	1,275	2,354	212
685807	INSTITUCIONES DE SEGUROS	5,095	1,275	2,354	212
6859	ALQUILERES MONEDA EXTRANJERA	172	0	0	0
685901	INMUEBLES	172	0	0	0
6861	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE ACTIVOS MONEDA EXTRA	0	0	0	37
686101	MOBILIARIO Y EQUIPO	0	0	0	37
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS MONEDA EXTRANJERA	7	2	2	3
686201	DE SEGUROS	7	2	2	3
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION MONEDA EXTRANJERA	344	513	1,070	574
686901	DE COMUNICACION	0	9	0	0
686902	FLETES Y TRANSPORTES	0	0	42	0
686904	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS	3	0	0	0
686907	COMISIONES BANCARIAS	79	91	63	50
686908	DONATIVOS	16	58	385	0
686909	DE COBRANZAS	179	246	437	292
686913	CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	0	20	17	0
686999	DIVERSOS	68	89	127	233
<b>IMPACTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>14.04%</b>	<b>14.03%</b>	<b>14.89%</b>	<b>11.61%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos como se logra visualizar en dicha tabla la empresa de seguros a partir del 2019 no ha logrado el crecimiento en la captación de primas por seguro directo, para el año 2020 se tuvo un leve crecimiento derivado a la implementación de la estrategia comercial, sin embargo, sus gastos administrativos aumentaron, considerando esto se reforzó la estrategia para que en el 2021 se obtuvieran ingresos significativos y una reducción en sus gastos administrativos tal y como se logra percibir en la tabla en referencia, esto pese a la contingencia sanitaria que atraviesa el país, dado que ha sido una de las aseguradoras con mayor captación de primas en el mercado asegurador según estadísticas de la Superintendencia de

Bancos de Guatemala. Como bien es sabido, los gastos administrativos van de la mano de acuerdo a la cantidad de primas de seguros captadas, es decir, a mayor captación así serán los gastos administrativos, sin embargo, la empresa de seguros ha logrado la disminución de estos, tal y como se logra percibir al evaluar el impacto que estos han tenido respecto a las primas, siendo el año 2020 el de mayor impacto, es importante indicar que la administración tiene como límite un 15% de las primas de seguros destinado para los gastos administrativos, por lo que de existir variaciones de aumento en algún gasto, la administración deben de realizar los planes de acción y ejecutarlos para la disminución de estos gastos, así sea tomar decisiones drásticas como el prescindir del servicio de varios colaboradores.

### Tabla 27

*Variaciones interanuales de los gastos administrativos anuales (2018-2022)*

*Al 31 de diciembre de cada año*

*Cifras expresadas en miles de quetzales*

CUENTA	RUBROS	VAR		VAR		VAR		VAR		VAR	
		2019-2018	%	2020-2019	%	2021-2020	%	2022-2021	%	2023-2022	%
51	PRIMAS POR SEGURO DIRECTO	-79,899	-5.61%	33,352	2.48%	40,088	2.91%	140,137	9.89%	37,430	2.40%
68	GASTOS DE ADMINISTRACION	-11,261	-5.63%	16,525	8.76%	-40,544	-19.76%	-125	-0.08%	3,395	2.06%
6801	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	4,098	4.40%	-1,442	-1.48%	-1,556	-1.63%	1,733	1.84%	1,980	2.06%
680101	SUELDOS ORDINARIOS	4,771	9.52%	428	0.78%	-268	-0.48%	1,927	3.50%	1,994	3.50%
680102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS	-7	-41.63%	-7	-75.82%	-2	-100.00%	7	0.00%	-2	-32.98%
680103	COMISIONES DE COBRANZAS	-51	-1.87%	804	29.77%	3,412	97.34%	-2,948	-42.62%	304	7.66%
680104	AGUINALDOS	457	7.70%	-1,034	-16.19%	27	0.51%	-637	-11.83%	166	3.50%
680105	COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	-187	-14.23%	-221	-19.65%	-250	-27.66%	345	52.71%	-78	-7.84%
680106	INDEMNIZACIONES	-991	-15.98%	1,758	33.74%	-1,381	-19.82%	-840	-15.03%	166	3.50%
680107	PENSIONES Y JUBILACIONES	-19	-6.32%	-44	-15.52%	-39	-16.26%	55	27.92%	-11	-4.49%
680108	GASTOS DE REPRESENTACION	5	4.64%	-33	-27.60%	27	31.45%	-5	-4.61%	-1	-1.32%
680109	GASTOS DE VIAJE	3	0.85%	-84	-28.02%	-186	-86.49%	181	622.10%	-22	-10.31%
680112	SEGUROS Y FIANZAS (SAF)	-181	-11.55%	46	3.31%	218	15.21%	-141	-8.55%	-15	-0.97%
680114	ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	-230	-16.05%	255	21.20%	-224	-15.38%	98	7.96%	-25	-1.90%
680115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	377	24.93%	-870	-46.11%	430	42.27%	19	1.28%	-11	-0.77%
680199	DIVERSOS (LIQUIDACION LABORAL)	151	0.70%	-2,438	-11.25%	-3,320	-17.27%	3,672	23.08%	-484	-2.47%
6802	CONSEJO DE ADMINISTRACION	357	96.17%	5	0.75%	126	17.21%	-187	-21.71%	75	11.22%
680201	DIETAS	357	96.17%	5	0.75%	126	17.21%	-187	-21.71%	75	11.22%
6803	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	4,191	18.32%	21,806	80.53%	-23,074	-47.20%	-2,322	-9.00%	630	2.68%
680302	DE PAPEL SELLADO Y TIMBRES FISCALES	-3	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
680303	CUOTA PATRONAL IGSS, IRTA E INTECAP	515	6.40%	-1,364	-15.91%	-106	-1.47%	116	1.63%	252	3.50%
680304	CUOTA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	3,927	27.76%	22,559	124.82%	-22,537	-55.47%	-2,517	-13.91%	374	2.40%
680306	CUOTA CUERPO DE BOMBEROS	0	0.00%	0	7.71%	0	-7.16%	0	0.00%	0	0.00%
680399	OTROS	-248	-36.64%	610	142.23%	-431	-41.43%	80	13.11%	3	0.41%
6804	SERVICIOS COMPUTARIZADOS	-3,452	-55.05%	2,614	92.73%	-850	-15.64%	-455	-9.93%	113	2.73%
680401	MANTENIMIENTO	-2,594	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
680402	PROGRAMACION	-16	-0.62%	2,578	100.83%	-1,676	-32.65%	-28	-0.80%	215	6.25%
680499	OTROS (SAF)	-842	-76.23%	36	13.80%	826	276.57%	-427	-37.98%	-102	-14.58%
6805	HONORARIOS PROFESIONALES	-1,964	-21.81%	-2,540	-36.08%	-524	-11.64%	180	4.51%	-105	-2.52%
680501	AUDITORIA EXTERNA	6	1.49%	43	10.68%	0	0.08%	0	0.00%	0	0.00%
680502	ASESORIA JURIDICA	-279	-39.41%	-128	-29.92%	-105	-35.02%	-30	-15.37%	0	0.00%
680599	OTROS (QUE NO ES DE ARRIBA)	-1,691	-21.42%	-2,456	-39.57%	-419	-11.18%	210	6.29%	-105	-2.96%
6806	DEPRECIACIONES	32	0.54%	436	7.29%	-1,253	-19.52%	681	13.19%	-6	-0.10%
680601	MOBILIARIO Y EQUIPO	585	50.30%	-15	-0.86%	-108	-6.24%	-58	-3.54%	101	6.45%
680602	EQUIPO DE COMPUTACION	-385	-8.47%	479	11.53%	-1,170	-25.25%	734	21.20%	-85	-2.03%
680603	VEHICULOS	-109	-90.10%	0	0.00%	40	334.82%	-3	-5.41%	-18	-36.41%
680699	OTROS EQUIPOS (ACTIVOS FIJOS)	-59	-46.28%	-28	-40.89%	-15	-36.52%	7	28.76%	-4	-11.17%
6807	AMORTIZACIONES	-2,886	-58.64%	-309	-15.20%	-387	-22.45%	1,187	87.15%	-604	-24.11%
680704	MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	-2,886	-59.04%	-468	-23.36%	-196	-12.76%	1,102	82.33%	-612	-25.06%
680799	DIVERSAS(AMORT ACUMULADAS)	0	0.00%	158	475.00%	-192	-100.00%	65	0.00%	8	12.10%
6808	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION	121	44.10%	5,504	1395.20%	-5,899	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
680807	INSTITUCIONES DE SEGUROS	121	44.10%	5,504	1395.20%	-5,899	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
6809	ALQUILERES	15	0.33%	169	3.61%	242	5.01%	-164	-3.24%	28	0.57%
680901	INMUEBLES	21	0.47%	140	3.13%	153	3.32%	-190	-3.99%	31	0.68%
680902	MOBILIARIO Y EQUIPO	-5	-2.55%	29	13.88%	-88	-37.16%	53	35.57%	-3	-1.44%
680999	DIVERSOS (II)	0	0.00%	0	0.00%	178	0.00%	-28	-15.64%	0	0.00%
6811	REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS	-391	-28.88%	-330	-34.29%	-161	-25.47%	138	29.27%	-41	-6.78%
681101	MOBILIARIO Y EQUIPO	-2	-0.27%	-169	-24.78%	-112	-21.83%	169	42.13%	-29	-5.00%
681102	VEHICULOS	3	21.72%	-12	-73.21%	15	323.21%	-5	-28.92%	0	-0.49%
681199	OTROS (SAF) VERIFICAR	-392	-59.81%	-149	-56.45%	-64	-55.42%	-26	-50.00%	-13	-50.00%
6812	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS	2	2.67%	-1	-1.53%	10	13.25%	-7	-8.67%	1	1.09%
681201	DE SEGUROS	2	2.67%	-1	-1.53%	10	13.25%	-7	-8.67%	1	1.09%

CUENTA	RUBROS	VAR		VAR		VAR		VAR		VAR	
		2019-2018	%	2020-2019	%	2021-2020	%	2022-2021	%	2023-2022	%
6819	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION	-6,357	-16.35%	-12,517	-38.49%	-5,981	-29.90%	1,321	9.42%	757	4.94%
681901	DE COMUNICACION	-201	-14.84%	79	6.84%	-127	-10.31%	106	9.60%	-36	-2.95%
681902	FLETES Y TRANSPORTES	-56	-7.04%	-435	-59.38%	-69	-23.02%	34	14.96%	-17	-6.50%
681903	PAPELERIA Y UTILES	-3	-2.03%	-23	-13.97%	-69	-49.10%	-11	-15.00%	-9	-15.00%
681904	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS	-2	-22.35%	1	10.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
681905	PUBLICACIONES	-1	-8.38%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
681906	GASTOS JUDICIALES	-9,439	-100.00%	2,015	0.00%	-1,383	-68.66%	316	50.00%	0	0.00%
681907	COMISIONES BANCARIAS	-832	-93.16%	-20	-32.84%	20	48.58%	-7	-10.83%	-2	-4.13%
681908	DONATIVOS	-169	-31.90%	-243	-67.19%	-64	-53.63%	5	9.09%	0	0.00%
681909	DE COBRANZAS	3,627	64.58%	2,863	30.98%	-4,466	-36.89%	1,011	13.24%	759	8.77%
681911	GASTOS DE ASEO	-247	-14.44%	-203	-13.85%	-71	-5.59%	8	0.66%	0	0.00%
681912	ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	103	7.76%	-268	-18.79%	44	3.75%	-22	-1.81%	11	0.92%
681913	CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	-15	-4.48%	13	4.19%	-4	-1.28%	-16	-5.12%	0	0.00%
681999	DIVERSOS	880	5.27%	-16,296	-92.72%	208	16.29%	-104	-7.01%	52	3.77%
6851	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS ME	32	6.68%	133	25.81%	110	16.96%	-158	-20.71%	30	4.91%
685103	COMISIONES DE COBRANZAS	3	1.28%	352	131.14%	0	-0.03%	-177	-28.49%	45	10.06%
685108	GASTOS DE REPRESENTACION	-71	-55.20%	-35	-60.25%	12	52.28%	26	74.92%	-17	-27.71%
685109	GASTOS DE VIAJE	17	20.51%	-93	-93.48%	30	468.69%	20	52.76%	-7	-11.62%
685115	ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	83	1056.03%	-91	-100.00%	68	0.00%	-26	-38.69%	8	20.29%
6852	CONSEJO DE ADMINISTRACION ME	208	0.00%	13	6.20%	-104	-47.00%	19	16.59%	34	25.00%
685201	DIETAS	208	0.00%	13	6.20%	-104	-47.00%	19	16.59%	34	25.00%
6853	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ME	73	25.53%	80	22.10%	-259	-58.81%	136	74.99%	8	2.37%
685399	OTROS	73	25.53%	80	22.10%	-259	-58.81%	136	74.99%	8	2.37%
6854	SERVICIOS COMPUTARIZADOS ME	-2,396	-57.11%	1,473	81.88%	1,216	37.14%	-1,604	-35.74%	227	7.87%
685401	MANTENIMIENTO	-2,219	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
685402	PROGRAMACION	773	365.78%	1,243	126.38%	-2,200	-98.77%	835	3036.57%	163	18.88%
685499	OTROS	-950	-53.78%	230	28.21%	3,415	326.41%	-2,439	-54.67%	64	3.17%
6855	HONORARIOS PROFESIONALES ME	383	539.24%	-379	-83.48%	330	440.57%	-165	-40.75%	83	34.39%
685599	OTROS	383	539.24%	-379	-83.48%	330	440.57%	-165	-40.75%	83	34.39%
6856	DEPRECIACIONES ME	321	21.60%	356	19.69%	88	4.06%	-324	-14.40%	110	5.72%
685601	MOBILIARIO Y EQUIPO	-39	-13.52%	6	2.45%	36	14.17%	-21	-7.01%	-4	-1.58%
685602	EQUIPO DE COMPUTACION	360	30.91%	350	22.92%	51	2.74%	-303	-15.75%	114	7.05%
685699	OTROS EQUIPOS	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6857	AMORTIZACIONES ME	181	253.58%	-182	-72.13%	-17	-24.76%	59	111.17%	10	9.03%
685704	MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	181	253.58%	-182	-72.13%	-17	-24.76%	59	111.17%	10	9.03%
6858	CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION ME	-3,820	-74.97%	1,079	84.61%	-2,142	-91.01%	-212	-100.00%	0	0.00%
685807	INSTITUCIONES DE SEGUROS	-3,820	-74.97%	1,079	84.61%	-2,142	-91.01%	-212	-100.00%	0	0.00%
6859	ALQUILERES ME	-172	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
685901	INMUEBLES	-172	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6861	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE ACTIVOS ME	0	0.00%	0	0.00%	37	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
686101	MOBILIARIO Y EQUIPO	0	0.00%	0	0.00%	37	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6862	PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS ME	-5	-70.72%	0	1.15%	0	16.64%	1	39.99%	-1	-26.70%
686201	DE SEGUROS	-5	-70.72%	0	1.15%	0	16.64%	1	39.99%	-1	-26.70%
6869	GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION ME	168	48.92%	557	108.71%	-496	-46.33%	38	6.56%	68	11.06%
686901	DE COMUNICACION	9	0.00%	-9	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
686902	FLETES Y TRANSPORTES	0	0.00%	42	0.00%	-42	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
686904	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS	-3	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
686907	COMISIONES BANCARIAS	13	15.99%	-28	-30.76%	-13	-21.02%	21	41.79%	-2	-2.80%
686908	DONATIVOS	42	260.33%	327	565.93%	-385	-100.00%	115	0.00%	25	21.50%
686909	DE COBRANZAS	68	37.81%	190	77.19%	-145	-33.19%	-3	-1.13%	27	9.50%
686913	CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	20	0.00%	-3	-15.54%	-17	-100.00%	9	0.00%	2	25.00%
686999	DIVERSOS	21	30.63%	39	43.94%	105	82.56%	-104	-44.51%	15	11.88%

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos como se logra visualizar en la presenta tabla existen variaciones significativas, por aumentos o disminuciones ya sea por el costo total o el cambio en cualquier elemento del costo por las diversas operaciones que realiza la empresa de seguros, por ejemplo: los costos decreméntales que se generan cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación y los costos incrementales que se generan cuando las variaciones en los costos son ocasionados por un aumento en las actividades de la empresa, tal y como se describe en la Tabla 13, Tabla 15, Tabla 17 y Tabla 19, donde se explica con mayor precisión las razones técnicas, considerando que el mercado de seguros es variable en cuanto al crecimiento de dicho mercado, el tipo de cambio, la inflación y actualmente los efectos generados por la contingencia sanitaria que atraviesa el país, donde varios gastos se ven afectados directamente, gastos que se venían ejecutando de acuerdo a las necesidades de la empresa y que actualmente

por las restricciones no es posible su ejecución y otros que derivado a estrategias y políticas de la empresa de seguros deben reducirse.

**Tabla 28**

*Presupuesto de gastos administrativos proyectados para los años 2022, 2023 y 2024*

RUBROS	PROMEDIO	2022	RENTABILIDAD	PROMEDIO	2023	RENTABILIDAD	PROMEDIO	2024	RENTABILIDAD
PRIMAS POR SEGURO DIRECTO	1,390,874	1,557,779	12.00%	1,424,293	1,595,209	12.00%	1,487,046	1,665,491	12.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION		164,506			167,902			171,672	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS		95,894			97,873			99,883	
SUELDOS ORDINARIOS		56,971	3.50%		58,965	3.50%		61,029	3.50%
SUELDOS EXTRAORDINARIOS		7			5			3	
COMISIONES DE COBRANZAS	3,969	3,969		4,273	4,273		4,666	4,666	
AGUINALDOS		4,746	8.33%		4,912	8.33%		5,084	8.33%
COMPENSAC DE VACACIONES POR RETIRO	1,000	1,000		922	922		870	870	
INDEMNIZACIONES		4,746	8.33%		4,912	8.33%		5,084	8.33%
PENSIONES Y JUBILACIONES	254	254		243	243		233	233	
GASTOS DE REPRESENTACION	109	109		108	108		104	104	
GASTOS DE VIAJE	210	210		188	188		160	160	
SEGUROS Y FIANZAS (SAF)	1,506	1,506		1,492	1,492		1,519	1,519	
ATENCIONES SOCIALES AL PERSONAL	1,330	1,330		1,305	1,305		1,331	1,331	
ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	1,465	1,465		1,454	1,454		1,346	1,346	
DIVERSOS (LIQUIDACION LABORAL)	19,580	19,580		19,096	19,096		18,453	18,453	
CONSEJO DE ADMINISTRACION		673			748			753	
DIETAS	673	673		748	748		753	753	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		23,486			24,116			25,146	
DE PAPEL SELLADO Y TIMBRES FISCALES		0			0			0	
CUOTA PATRONAL IGSS, IRTRA E INTECAP		7,219	12.67%		7,471	12.67%		7,733	12.67%
CUOTA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS		15,578	1.00%		15,952	1.00%		16,655	1.00%
CUOTA CUERPO DE BOMBEROS		1			1			1	
OTROS	689	689		691	691		757	757	
SERVICIOS COMPUTARIZADOS		4,129			4,241			4,597	
MANTENIMIENTO		0			0			0	
PROGRAMACION	3,431	3,431		3,645	3,645		3,918	3,918	
OTROS (SAF)	698	698		596	596		679	679	
HONORARIOS PROFESIONALES		4,157			4,052			4,104	
AUDITORIA EXTERNA		450			450			450	
ASESORIA JURIDICA		165			165			165	
OTROS (QUE NO ES DE ARRIBA)	3,541	3,541		3,436	3,436		3,489	3,489	
DEPRECIACIONES		5,846			5,840			5,817	
MOBILIARIO Y EQUIPO	1,566	1,566		1,667	1,667		1,647	1,647	
EQUIPO DE COMPUTACION	4,198	4,198		4,113	4,113		4,102	4,102	
VEHICULOS	49	49		31	31		36	36	
OTROS EQUIPOS (ACTIVOS FIJOS)	33	33		29	29		31	31	
AMORTIZACIONES		2,506			1,902			1,868	
MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	2,441	2,441		1,829	1,829		1,786	1,786	
DIVERSAS(AMORT ACUMULADAS)	65	65		72	72		82	82	
CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION		0			0			0	
INSTITUCIONES DE SEGUROS		0			0			0	
ALQUILERES		4,915			4,943			4,975	
INMUEBLES	4,563	4,563		4,594	4,594		4,627	4,627	
MOBILIARIO Y EQUIPO	202	202		200	200		197	197	
DIVERSOS (TI)		150			150			150	
REPARACION Y MANTENIM DE ACTIVOS		610			568			526	
MOBILIARIO Y EQUIPO	571	571		542	542		507	507	
VEHICULOS	14	14		13	13		13	13	
OTROS (SAF)		26	50.00%		13	50.00%		6	50.00%
PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS		78			79			79	
DE SEGUROS	78	78		79	79		79	79	
GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION		15,341			16,098			16,119	
DE COMUNICACION	1,213	1,213		1,178	1,178		1,183	1,183	
FLETES Y TRANSPORTES	264	264		246	246		255	255	
PAPELERIA Y UTILES		61	-15.00%		52	-15.00%		44	-15.00%
SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS		7			7			7	
PUBLICACIONES		16			16			16	
GASTOS JUDICIALES		947			947			947	
COMISIONES BANCARIAS	54	54		52	52		56	56	
DONATIVOS		60			60			60	
DE COBRANZAS	8,651	8,651		9,410	9,410		9,452	9,452	
GASTOS DE ASEO		1,200			1,200			1,200	
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	1,181	1,181		1,192	1,192		1,187	1,187	
CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS		303			303			303	
DIVERSOS	1,383	1,383		1,435	1,435		1,409	1,409	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS ME		603			633			662	
COMISIONES DE COBRANZAS	444	444		489	489		544	544	
GASTOS DE REPRESENTACION	61	61		44	44		41	41	
GASTOS DE VIAJE	57	57		50	50		37	37	
ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	42	42		50	50		40	40	
CONSEJO DE ADMINISTRACION ME		137			171			161	
DIETAS	137	137		171	171		161	161	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES ME		318			325			316	
OTROS	318	318		325	325		316	316	
SERVICIOS COMPUTARIZADOS ME		2,885			3,112			3,440	
MANTENIMIENTO		0			0			0	
PROGRAMACION	862	862		1,025	1,025		1,036	1,036	
OTROS	2,022	2,022		2,087	2,087		2,404	2,404	
HONORARIOS PROFESIONALES ME		240			323			281	
OTROS	240	240		323	323		281	281	
DEPRECIACIONES ME		1,926			2,036			2,094	
MOBILIARIO Y EQUIPO	272	272		268	268		272	272	
EQUIPO DE COMPUTACION	1,623	1,623		1,737	1,737		1,790	1,790	
OTROS EQUIPOS		31			31			31	
AMORTIZACIONES ME		112			122			89	
MEJORAS A PROPIEDADES AJENAS	112	112		122	122		89	89	
CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION ME		0			0			0	
INSTITUCIONES DE SEGUROS		0			0			0	

RUBROS	PROMEDIO	2022	RENTABILIDAD	PROMEDIO	2023	RENTABILIDAD	PROMEDIO	2024	RENTABILIDAD
ALQUILERES MONEDA EXTRANJERA		0			0			0	
INMUEBLES		0			0			0	
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE ACTIVOS ME		37			37			37	
MOBILIARIO Y EQUIPO		37			37			37	
PRIMAS POR SEGUROS Y FIANZAS ME		4			3			3	
DE SEGUROS	4	4		3	3		3	3	
GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION ME		612			680			724	
DE COMUNICACION		0			0			0	
FLETES Y TRANSPORTES		0			0			0	
SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS		0			0			0	
COMISIONES BANCARIAS	71	71		69	69		63	63	
DONATIVOS	115	115		139	139		160	160	
DE COBRANZAS	288	288		316	316		333	333	
CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	9	9		11	11		9	9	
DIVERSOS	129	129		144	144		158	158	
<b>IMPACTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>10.56%</b>		<b>10.53%</b>			<b>10.31%</b>		

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa de seguros 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos donde se tomaron como referencia los años 2018-2021 realizando un análisis de cada uno de los rubros que integran el presupuesto de gastos administrativos, se consideraron elementos como la rentabilidad que espera la empresa de seguros definida por los accionistas de acuerdo al crecimiento que ha tenido el mercado asegurador, es importante indicar que este porcentaje es estable para los años proyectados 2022-2024 utilizando como base el método crítico según la teoría científica del autor Gitman, y para otros rubros se consideraron los factores externos como la inflación, el PIB real y el efecto que pueda generar la contingencia sanitaria, así mismo, gastos que se mantienen de forma constante derivado que se originan de contratos establecidos con los proveedores, como también los factores internos, siendo estos, las regulaciones internas y lo dictado por el ente regulador, adicional, las estrategias comerciales en la que la empresa de seguros buscar la reducción del gastos en varios rubros, como se logra visualizar que para el año 2022 se proyectan Q.164.5 millones, para el año 2023 se proyectan Q.167.9 millones y para el año 2024 se proyectan Q.171.6 millones, por lo que estos se mantienen estables respecto a los años 2018-2021, lo cual representa para el 10.56%, 10.53% y 10.31% para los años 2022, 2023 y 2024 respectivamente, logrando reducir los gastos administrativos hasta por un 4.5%, considerando que la empresa de seguros considera un 15% para el desarrollo de las actividades de la organización. así mismo es posible implementar la estrategia en disminuir el gasto administrativo de comisiones de cobranzas, considerando que este aumento en un 97.34% en el año 2021 respecto del 2020, lo que representa una erogación de Q.3.4 millones más, dicha estrategia consiste en establecer una compensación fija y no variable con el colaborador de acuerdo a los saldos de aquellas cuentas incobrables que se tengan con asegurados morosos.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se extraen las principales conclusiones, las cuales se presentan a continuación:

1. Del análisis financiero realizado al estado de resultados condensado para identificar el impacto que tienen los gastos administrativos respecto a las primas por seguro directo, se detectó que estos iban en aumento a partir del 2018, no obstante en el año 2021 se logró la disminución de estos en un 24.63% respecto al 2020, lo que representa un beneficio financiera de Q40.5 millones, siendo este último el año con mayor porcentaje en la ejecución de los gastos administrativos anuales con un 14.89% , así mismo se evidenció que el rubro de funcionarios y empleados es el gasto con mayor impacto dentro de los gastos administrativos, esto derivado que al aumentar la emisión de primas de seguro aunado a este crece también dicho rubro
2. De la revisión a la política de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativo (PO-AD-CM-003), se determinó que existe incumplimiento al procedimiento para gestionar el presupuesto anual (PR-AD-CM-002), dado que varias áreas no cumplen con el KPI en disminuir el 5% de sus gastos administrativos anuales y que no se está realizando ningún tipo de acción por parte de la administración para penalizar a las áreas, así mismo se detectó que en dicho procedimiento no existen artículos que regulen el tiempo de vigencia de los gastos administrativos que se encuentran provisionados en la integración contable.
3. De la revisión a los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos, se determinó que la empresa de seguros presenta una débil gestión en el control interno de sus procesos respecto a los gastos que ejecuta, carencias en el mantenimiento del sistema que utiliza la empresa de seguros para realizar los pagos por el concepto de gastos administrativos, aunado a lo anterior la falta de conocimiento en los usuarios que utilizan dicha herramienta SAF (Sistema de Administración Financiera). Así mismo, por medio de la entrevista al jefe de Costero ABC y de la Gestión Administrativa se determinó que no existe control de la integración contable del registro de los

gastos administrativos por parte del área de Contabilidad, dado que se encuentran gastos provisionados que a criterio del jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa debieran ser reversados contablemente ya que no procede su provisión, dado que estos impactan directamente en la rentabilidad de la empresa.

4. 4. Derivado del trabajo realizado se constató que la empresa de seguro no cuenta con una herramienta eficiente para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales, por lo que se propone una guía de los pasos, elemento y factores a considerar para su elaboración, así mismo la de estos gastos para los años 2022, 2023 y 2024, de tal manera que de ejecutarla se reduciría el porcentaje del impacto que estos tendrían respecto a los ingresos, 10.56% 10.53% y 10.31% para los años 2022, 2023 y 2024 respectivamente, lo cual reduciría de manera significativa las variaciones entre lo ejecutado y lo presupuestado anualmente, así mismo se lograría la disminución del 4.44%, 4.47% y 4.69% lo que equivale a Q.69, Q.71 y Q.78 millones de egresos ejecutados en gastos administrativos para los años 2022, 2023 y 2024 respecto al porcentaje máximo asignado para dichos gastos de las primas por seguro directo (emisión de pólizas de seguro).

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un estudio de cada rubro y sub-rubro que integra el presupuesto de costos y gastos administrativos, evaluando el comportamiento de aquellos rubros y sub-rubros que han mostrado un aumento, considerando que estos se derivan de factores internos y externos y que es posible la reducción de estos con la autorización de la administración, lo cual beneficiaría los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros, sin descuidar la eficiencia y la calidad del servicio que presta la misma
2. Se deberá sancionar a las áreas que no cumplan con su KPI conforme a lo establecido en el procedimiento para gestionar el presupuesto de gastos administrativos (PR-AD-CM-002) o bien, en realizar una llamada de atención al expediente al jefe o director del área. Adicionalmente, se sugiere modificar tanto la política de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales (PO-AD-CM-003) como el procedimiento para gestionar el mismo (PR-AD-CM-002), ya que estas en su redacción son muy generales y no se adaptan a los procesos actuales de la organización, implementando un artículo que regule el tiempo de vigencia de los gastos con mayor antigüedad de lo contrario darle de baja a dicha provisión.
3. Se sugiere que cada determinado tiempo brindarle mantenimiento al sistema utilizado para realizar pagos por el concepto de gastos administrativos, y a otros más que sean útiles para el desarrollo de la actividad de la empresa, así mismo, crear programas de capacitación para los usuarios que por su puesto de trabajo requieren el uso de esta herramienta, aunado a lo anterior considerar realizar de forma mensual gestiones de revisión al control interno, con el objetivo de detectar deficiencias en la ejecución de los costos y gastos administrativos y subsanar las mismas de forma oportuna con planes de acción eficaces.

4. Implementar la guía presupuestal la cual fue elaborada considerando factores internos como externos por cada rubro y sub-rubro, la cual generaría un beneficio financiero en reducir sus costos, así mismo, estos factores utilizados en las proyecciones se deben de actualizar conforme los cambios internos de la empresa y externos conforme el compartimiento que pueda tener el mercado asegurador.

## BIBLIOGRAFÍA

### a. Bibliográficas

Asturias Corporación Universitaria (Bogotá) El Presupuesto de Gastos Generales y de Administración. p. 3-11.

Burbano, J. (2011). Presupuestos (4 ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Del Rio, C. (2009). El presupuesto (10ª Ed.). México. Cenage Learning.

Cárdenas, R. (2011). Presupuestos. Teoría y práctica. (2 ed.) México: McGraw-Hill.

Díaz, M., Parra, R., y López, L. (2012). Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. Colombia: Pearson Educación.

Gitman, Lawrence J. (2012). Principios de administración financiera. (12 ed.) México: Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Sexta edición. McGraw-Hill.

Piloña, Gabriel (2016). Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo, (décima ed.) Guatemala, Guatemala. GP Editores.

Ramírez Padilla, D. (2012) Contabilidad administrativa. Mc Graw Hill. Octava Edición.

Sabino, Carlos. (2010). El Proceso de Investigación, Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

Santiago, Nora. (2018). Formulación de Presupuestos, Primera Edición, 2018.

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

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera C. (2011). Presupuestos. Planificación y control. (6 ed.) México: Pearson Educación.

### b. Tesarios

- Chan, Andrés (2014) *“El Contador Público y Auditor como Asesor Financiero en la Valuación de Reservas Técnicas de Seguros, de una Aseguradora que Opera el Ramo de Daños, de Acuerdo con el Decreto 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora”* optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- García, Ángel (2011) *“Análisis E Interpretación De Estados Financieros De Una Cooperativa Productora Y Exportadora De Café Oro”* optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- García, Juan (2007) *“El Margen de Solvencia como un Instrumento de Medición Financiera de una Empresa Nacional de Seguros de Vehículos Automotores”* optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Monzón, Fredy (2015) *“Costos de las Primas en una Empresa de Seguros de Guatemala”* optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Pineda, Eddy. (2005) *“Estados Financieros una Herramienta de Análisis para la Gerencia una Empresa Aseguradora”* optando al grado académico de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Robles, Héctor (2011) *“Derecho de seguros en Guatemala: La ciencia del seguro y el proceso de creación de la póliza de seguro”* optando al grado académico de Abogado y Notario en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### c. E-grafías

Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros *Crecimiento del mercado asegurador* Recuperado de: [AGIS](#)

Guatemala.com. (2019) *Las tendencias más importantes del sector de seguros en 2019* Recuperado de: [Las tendencias más importantes del sector de seguros en 2019 \(guatemala.com\)](#)

Muñiz, Luis. (2016) *Control Presupuestario* Recuperado <https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA5&dq=tipos+de+presupuestos&ots=ecMKgs4W9N&sig=6R366tyCby>

[YWJv7RKD0H5dHWcX8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tipos%20de%20pre  
supuestos&f=false](http://YWJv7RKD0H5dHWcX8&redir_esc=y#v=onepage&q=tipos%20de%20pre%20supuestos&f=false)

Quiroga, Fabián. ¿Qué son Gastos Administrativos y su Presupuesto? Recuperado de <http://tueconomiafacil.com/> [Consulta: 16 de junio de 2021].

Seguros G&T, S.A. (2020) *Información Financiera* Recuperado de: [Información Financiera \(segurosgyt.com.gt\)](http://InformaciónFinanciera(segurosgyt.com.gt))

Superintendencia de Bancos de Guatemala, (2020) *Registro de Aseguradoras Locales* Recuperado de: [sib.gob.gt - Registros Actividad Aseguradora](http://sib.gob.gt - Registros Actividad Aseguradora)

#### **f. Leyes**

Junta Monetaria, Manual de Instrucciones Contables para Empresas de Seguros, Resolución JM-141-2010, 2010.

Junta Monetaria, Reglamento para determinar la cuota de inspección de las empresas integrantes de grupos financieros que no cuentan con cálculo específico en otras disposiciones legales, Resolución JM-106-2004, 2004.

Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora del Aguinaldo, Decreto Número 76-78.

Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 78-89.

Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92.

## ANEXOS

### Anexo 1

Guía de entrevista realizada al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa con sus respuestas correspondientes



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



#### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Como parte del análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos, se elabora el presente cuestionario dirigido a la Unidad de Costeos ABC y Gestión Administrativa, con el objetivo de obtener información acerca de los factores y elementos que integran la sección de costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

#### ÁREA DE COSTEOS ABC Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Qué factores internos y externos se consideran para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos?

---



---

2. ¿Existe una estructura claramente definida de los costos y gastos que integran el presupuesto de costos y gastos administrativos?

---



---

3. ¿A qué factores o elementos se le atribuye el aumento de los gastos administrativos durante los últimos cinco años?

---



---

4. ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planificados en la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos?

---



---

5. ¿Las decisiones que se toman dependen de los rubros de costos y gastos administrativos obtenidos en meses o años anteriores?

---



---

6. ¿Para la toma de decisiones se cuenta con la información necesaria sobre los costos y gastos administrativos?

---



---

7. ¿Una decisión se puede revertir fácilmente sin que afecte a los costos y gastos administrativos?

---



---

8. ¿Qué tan flexible es el presupuesto de costos y gastos administrativos al momento que este no esté logrando el objetivo o sobre pase ya lo previamente planificado?

---



---

9. ¿En el último año, ¿qué gastos administrativos en la empresa han subido y cuáles han bajado? ¿Sabe por qué?

---



---

10. ¿Existe un porcentaje fijado para reducir gastos en este mes, el trimestre entero o los próximos años? ¿Sabe cuál es?

---



---

11. ¿Cuáles son las medidas que se han adoptado en su compañía en las últimas semanas o meses para reducir sus gastos?

---



---

12. ¿Está seguro de que está pagando el precio de mercado correcto, o al menos el mismo precio que sus competidores más fuertes?

---



---

13. ¿Cuenta con un modelo de incentivos que premie a los departamentos responsables de la gestión de gastos y/o a sus directores, al encontrar ahorros?

---



---



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



#### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Como parte del análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos, se elabora el presente cuestionario dirigido a la Unidad de Costeos ABC y Gestión Administrativa, con el objetivo de obtener información acerca de los factores y elementos que integran la sección de costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la persona entrevistada: Carlos Manuel Pérez Telles  
Puesto: Jefe de Unidad Área: Unidad de Costeo  
Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

#### ÁREA DE COSTEOS ABC Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Qué factores internos y externos se consideran para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos?

Se realiza una serie de reuniones en el mes de septiembre, donde la gerencia general da las directrices y las bases sobre las que se debe elaborar el presupuesto de gastos cada año, partiendo de la base de ejecución de un año anterior.

2. ¿Existe una estructura claramente definida de los costos y gastos que integran el presupuesto de costos y gastos administrativos?

Si, existe una estructura definida, ya que el presupuesto se realiza por cuenta contable y centro de costo.

3. ¿A qué factores o elementos se le atribuye el aumento de los gastos administrativos durante los últimos cinco años?

Al crecimiento del negocio, puesto que se han ampliado las líneas o canales de negocio lo que requiere aumentar en cierta forma el gasto operativo, manteniendo el indicador de eficiencia operativa en los rangos aceptables.

4. ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planificados en la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos?

Si una vez al mes se le presenta a la gerencia general y a todas las áreas de la compañía el cumplimiento de presupuestos de gastos y las optimizaciones que se han alcanzado.

5. ¿Las decisiones que se toman dependen de los rubros de costos y gastos administrativos obtenidos en meses o años anteriores?

No, no siempre dependen de los costos y gastos, algunas decisiones en meses pasados se tomaron porque los presupuestos de ventas no se alcanzaban.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



6. ¿Para la toma de decisiones se cuenta con la información necesaria sobre los costos y gastos administrativos?

Si, ya que si se observa un incremento superior a los rangos establecidos se toman acciones para controlar y reducir el gasto.

7. ¿Una decisión se puede revertir fácilmente sin que afecte a los costos y gastos administrativos?

Una decisión si ha tenido el aval de gerencia hay que cumplirla, por lo general las decisiones que se tomen con relación a estos rubros siempre van pensadas en lograr una mejora.

8. ¿Qué tan flexible es el presupuesto de costos y gastos administrativos al momento que este no esté logrando el objetivo o sobre pase ya lo previamente planificado?

Se tiene la flexibilidad de que, si no se presupuesto un gasto en su momento se pueden hacer ampliaciones, siempre con la debida autorización de gerencia general.

9. ¿En el último año, ¿qué gastos administrativos en la empresa han subido y cuáles han bajado? ¿Sabe por qué?  
 En el último año se incrementó rubros como transporte y disminuyó rubros como eventos y viajes, a causa de la pandemia, hubo que proporcionar transporte al personal y los eventos presenciales fueron cancelados.

10. ¿Existe un porcentaje fijado para reducir gastos en este mes, el trimestre entero o los próximos años? ¿Sabe cuál es?  
 Todas las áreas tienen el KPI de lograr un ahorro en el presupuesto de gastos del 5% anual.

11. ¿Cuáles son las medidas que se han adoptado en su compañía en las últimas semanas o meses para reducir sus gastos?  
 Eliminar todos aquellos gastos que no fueron necesarios para la continuidad del negocio, como por ejemplo gastos de eventos, premiaciones, viajes.

12. ¿Está seguro de que está pagando el precio de mercado correcto, o al menos el mismo precio que sus competidores más fuertes?  
 Si, aunque el modelo de negocios corporativo no permite podernos comparar con el competidor más fuerte ya que se tiene una serie de subsidios que acá no tenemos, pero si creemos que estamos pagando el precio correcto.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



13. ¿Cuenta con un modelo de incentivos que premie a los departamentos responsables de la gestión de gastos y/o a sus directores, al encontrar ahorros?  
 No, un modelo de incentivos propio no.

## Anexo 2

### Estados de Resultados de los años 2018-2021

**EMPRESA DE SEGUROS, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO**  
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Saldos al 31/12/2021	Saldos al 31/12/2020	Saldos al 31/12/2019	Saldos al 31/12/2018
<b>CUENTAS DE PRODUCTOS</b>				
Primas por Seguro Directo	1,417,641,549.44	1,377,553,068.30	1,344,200,662.94	1,424,100,014.10
Devoluciones y Cancelaciones de Primas	(202,764,694.34)	(186,000,129.61)	(153,820,722.06)	(210,383,601.49)
<b>PRIMAS DIRECTAS NETAS</b>	<b>1,214,876,855.10</b>	<b>1,191,552,938.69</b>	<b>1,190,379,940.88</b>	<b>1,213,716,412.61</b>
Por Reaseguro Tomado Local	48,392,468.18	42,406,470.02	32,283,112.93	97,669,170.46
Devoluciones y Cancelaciones de Primas por Reaseguro	(11,391,011.23)	(5,620,473.66)	(1,999,277.66)	(53,261,517.32)
<b>TOTAL DE PRIMAS NETAS</b>	<b>1,251,878,312.05</b>	<b>1,228,338,935.05</b>	<b>1,220,663,776.15</b>	<b>1,258,124,065.75</b>
Primas por Reaseguro Cedido	(318,863,509.38)	(323,294,368.41)	(317,156,658.40)	(342,635,825.78)
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION</b>	<b>933,014,802.67</b>	<b>905,044,566.64</b>	<b>903,507,117.75</b>	<b>915,488,239.97</b>
<b>VARIACIONES EN RESERVAS TECNICAS</b>				
Variaciones Gastos	(224,781,729.28)	(238,238,227.38)	(238,794,202.99)	(247,438,267.48)
Variaciones Productos	235,355,430.54	235,082,781.61	229,487,177.40	241,787,175.17
<b>PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS</b>	<b>943,588,503.93</b>	<b>901,889,120.87</b>	<b>894,200,092.16</b>	<b>909,837,147.66</b>
<b>COSTO DE ADQUISICION Y SINIESTRALIDAD</b>				
Gastos de Adquisicion y Renovacion	(204,970,722.69)	(207,612,450.40)	(178,085,423.41)	(186,592,711.34)
Com. y Participaciones en Reaseguro Cedido	41,655,717.03	43,091,695.32	42,694,797.54	47,019,565.60
Gastos por Obligaciones Contractuales	(857,572,737.44)	(620,625,051.37)	(661,654,325.81)	(564,786,784.64)
Participación de Reaseguradoras en Salvamentos y Recuperaciones	(1,360,681.44)	(605,392.90)	(113,782.95)	(531,638.84)
Recuperaciones por Reaseguro Cedido	184,484,053.47	108,145,076.28	51,514,207.13	(47,897,311.60)
Salvamentos y Recuperaciones	45,966,688.99	32,059,833.22	38,069,149.21	39,623,721.34
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES DE SEGUROS</b>	<b>151,790,821.85</b>	<b>256,342,831.02</b>	<b>186,624,713.87</b>	<b>196,671,988.18</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS DE OPERACIONES</b>				
Egresos por Inversiones	-	-	-	-
Gastos por Administración	(164,631,398.32)	(205,175,762.65)	(188,650,674.12)	(199,911,604.44)
Derechos de Emisión de Pólizas (Neto)	55,230,361.78	54,708,129.29	54,224,226.94	55,839,202.84
Productos de Inversiones	96,228,338.14	98,316,105.68	101,752,701.48	95,677,255.86
<b>UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>	<b>138,618,123.45</b>	<b>204,191,303.34</b>	<b>153,950,968.17</b>	<b>148,276,842.44</b>
<b>OTROS PRODUCTOS Y GASTOS</b>				
Otros Productos	48,931,952.19	49,206,287.41	35,113,426.79	39,473,223.95
Otros Gastos	(12,955,383.60)	(16,956,224.19)	(6,248,066.81)	(5,050,717.46)
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA) EN OPERACION</b>	<b>174,594,692.04</b>	<b>236,441,366.56</b>	<b>182,816,328.15</b>	<b>182,699,348.93</b>
Productos de Ejercicios Anteriores	4,315,454.58	2,740,395.69	7,570,236.65	3,243,227.70
Gastos de Ejercicios Anteriores	(821,895.87)	(5,512,151.76)	(601,800.42)	(1,505,347.50)
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>178,088,250.75</b>	<b>233,669,610.49</b>	<b>189,784,764.38</b>	<b>184,437,229.13</b>
Impuesto sobre la Renta	(27,189,334.03)	(50,718,402.31)	(29,015,754.49)	(28,801,969.11)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>150,898,916.72</b>	<b>182,951,208.18</b>	<b>160,769,009.89</b>	<b>155,635,260.02</b>

Anexo 3  
Política de Gastos Administrativos

**POLÍTICAS PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**ADMINISTRATIVOS**

**LA GERENCIA GENERAL DE SEGUROS**

**CONSIDERANDO**

Que la adecuada planificación en materia de gastos tiene una importancia muy alta con el fin de prever analizar y proyectar los resultados de la compañía, así mismo que el adecuado involucramiento y asignación de responsabilidades hace más efectiva esta gestión lo que hace necesario dictar las siguientes políticas.

**POLÍTICAS PARA PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

**CAPÍTULO 1**

**ASPECTOS GENERALES**

**Artículo 1. Objeto.** Establecer las políticas aplicables para el proceso de presupuestos de gastos de Seguros y Afianzadora y otras empresas del consorcio.

**Artículo 2. Aplicación.** Son de cumplimiento obligatorio para el personal de la compañía indicadas en el artículo 1 de esta política.

**Artículo 3. Responsable de la administración.** La Dirección Administrativa será la responsable de la administración de todos los aspectos relacionados con la elaboración, autorización y ejecución de los presupuestos de gastos anuales.

**Artículo 4. Elaboración del presupuesto.** Será responsabilidad de la dirección administrativa y la gerencia de seguros la elaboración del presupuesto de gastos administrativos de cada gerencia y de la elaboración del presupuesto de gastos anual para cada uno de los departamentos (centros de costo), de acuerdo con las instrucciones que se proporcionen para el efecto por parte de la dirección

administrativa, estas instrucciones serán aprobadas por la gerencia de seguros y variaran de acuerdo a la estrategia y planificación financiera del año.

**Artículo 5. Fechas para elaboración.** La dirección administrativa trasladará durante la primera quincena del mes de octubre de cada año el formato donde deberá proyectarse el presupuesto de gastos, el cual cada gerencia deberá trasladar ya elaborado a más tardar el 31 de octubre de cada año.

**Artículo 6. Consolidación de presupuestos.** La Dirección Administrativa será la responsable de consolidar los presupuestos de todas las gerencias u presentar a la Gerencia General de Seguros.

**Artículo 7. Autorización de los presupuestos.** La gerencia de seguros será la responsable de autorizar los presupuestos por Gerencia con base al presupuesto general previamente autorizado en junta de consejo y efectuará los ajustes que a su criterio sean convenientes. Dichos ajustes deben ser comunicadas a las gerencias respectivas en la siguiente semana en la que sean aprobados.

**Artículo 8. Ejecución del Presupuesto.** La información relacionada al presupuesto y su ejecución estará disponible mensualmente, a más tardar el octavo día hábil de cada mes por medio del sistema SAF.

**Artículo 9. Revisión y Acciones de Corrección.** Serán planificadas reuniones periódicas con aquellas gerencias que demuestren una inadecuada ejecución en sus gastos con el fin de:

- Revisar resultados de ejecución de gastos.
- Planificación de acciones a seguir para corregir tendencias.

## **CAPITULO 2**

### **OTRAS DISPOSICIONES**

**Artículo 10. Sanciones.** El incumplimiento a cualquiera de las estipulaciones aquí contenidas será sancionado de acuerdo a lo establecido en los reglamentos internos de cada una de las empresas.

Reglamento Interno de Trabajo de Seguros (RI-DH-00-001)

Reglamento Interno de Trabajo Afianzadora (RI-DH-00-002)

Reglamento Interno de Trabajo Otras empresas (RI-DH-00-003)

**Artículo 11. Casos no previstos.** Los casos no previstos serán resueltos por la Dirección Administrativa. Del resultado alcanzado, se informará inmediatamente a la Dirección de Auditoría Interna.

**Artículo 12. Vigencia.** Esta política entra en vigencia a partir del día de su publicación.

Comuníquese a todo el personal de las áreas encargadas.

## Anexo 4

Guía de entrevista realizada al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa  
con sus respuestas correspondientes



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



**OBJETIVO DEL CUESTIONARIO**

Como parte del análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos, se elabora el presente cuestionario dirigido a la Unidad de Costeos ABC y Gestión Administrativa, con el objetivo de obtener información acerca de los parámetros de control que se utilizan para la ejecución de los costos y gastos administrativos anuales

**INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre de la persona entrevistada:	_____		
Puesto:	_____	Area:	_____
Nombre del entrevistador:	_____		

**ÁREA DE COSTEOS ABC Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1. ¿Cuál es la estructura actual del Control Interno de los costos y gastos administrativos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Le facilitaría la toma de decisiones si existe un control de costos y gastos administrativos y qué decisiones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Existe el conocimiento necesario de las políticas y procedimientos de control existentes en la ejecución de los costos y gastos administrativos de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que es necesario una evaluación del Control Interno para el manejo de los costos y gastos administrativos para una mejor toma de decisiones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que se les da un adecuado uso a los recursos de la empresa y cuál es el control que se tiene para esto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿El personal comunica acerca de todos los costos y gastos que se realizan y porque concepto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Los costos y gastos se registran en el momento en que incurren?

---



---

8. ¿Los reportes de costos y gastos administrativos por servicios o compras se encuentran actualizados y si estos son confiables?

---



---

9. ¿Existe algún sistema que lleve el control de los costos y gastos administrativos?, de tenerse ¿considera que este cubre todas las necesidades de la empresa?

---



---

10. ¿Existen reglamentos para el manejo de los costos y gastos administrativos y cuáles son?

---



---

11. ¿A qué se pueden deber los errores controlables en la estimación de los costos y gastos administrativos?

---



---

12. ¿A qué se pueden deber los errores no controlables en la estimación de los costos y gastos administrativos?

---



---

13. ¿Cuáles son las funciones del área de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa?

---



---



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



#### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Como parte del análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos, se elabora el presente cuestionario dirigido a la Unidad de Costeos ABC y Gestión Administrativa, con el objetivo de obtener información acerca de los parámetros de control que se utilizan para la ejecución de los costos y gastos administrativos anuales

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la persona entrevistada: Carlos Manuel Pérez Telles  
Puesto: Jefe de Unidad Área: Unidad de Costeo  
Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

#### ÁREA DE COSTEOS ABC Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Cuál es la estructura actual del Control Interno de los costos y gastos administrativos?  
Que se lleva el control de la ejecución de gastos en un sistema (SAF), se tienen diferentes niveles de autorizaciones de órdenes de pago de acuerdo con los montos. Y se tiene segregación de funciones en torno a la ejecución del presupuesto, ya que la misma es descentralizada.

2. ¿Le facilitaría la toma de decisiones si existe un control de costos y gastos administrativos y qué decisiones?

Si facilita la toma de decisiones porque permite tener un tope para control del gasto y que si se requiere ampliaciones las mismas deben ser justificadas.

3. ¿Existe el conocimiento necesario de las políticas y procedimientos de control existentes en la ejecución de los costos y gastos administrativos de la empresa?

Si, se tiene una política específica para la ejecución de gastos administrativos, así como de la elaboración y presentación del presupuesto.

4. ¿Considera usted que es necesario una evaluación del Control Interno para el manejo de los costos y gastos administrativos para una mejor toma de decisiones?

De hecho, creo que las evaluaciones se deben de hacer todos los meses de forma aleatoria para ir evaluando la eficacia de los controles implementados, así como cumplimiento de las políticas establecidas.

5. ¿Considera que se les da un adecuado uso a los recursos de la empresa y cuál es el control que se tiene para esto?

Si, se le da un adecuado uso a los recursos, los controles son las políticas y procedimientos establecidos para la ejecución de los costos y gastos administrativos.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA



6. ¿El personal comunica acerca de todos los costos y gastos que se realizan y por qué concepto?

No, es que tenga que comunicar, ya que la ejecución es descentralizada, cada área puede ejecutar como máximo lo que tiene autorizado en el sistema y de acuerdo con los niveles de autoridad cada director es responsable de la correcta ejecución de los gastos y es quien responde por los gastos autorizados en su área.

7. ¿Los costos y gastos se registran en el momento en que incurren?

El método de registro contable es sobre la base de lo devengado, lo que quiere decir que se registran, aunque no se ejecute en ese momento, por ejemplo, las provisiones.

8. ¿Los reportes de costos y gastos administrativos por servicios o compras se encuentran actualizados y si estos son confiables?

Si, están actualizados ya que sirven de consulta a la gerencia y directores para ver su avance en el KPI de gastos. Y si son confiables.

9. ¿Existe algún sistema que lleve el control de los costos y gastos administrativos?, de tenerse ¿considera que este cubre todas las necesidades de la empresa?

Si existe el sistema se llama Sistema de Administración Financiera, donde se centraliza todas las solicitudes de pago para la ejecución de gastos, pero se podría mejorar ya que existen algunas provisiones que se registran manuales y las mismas no son registradas en SAF. Son mínimas.

10. ¿Existen reglamentos para el manejo de los costos y gastos administrativos y cuáles son?  
Básicamente, podemos referirnos a la política de ejecución de gastos administrativos.

---

---

11. ¿A qué se pueden deber los errores controlables en la estimación de los costos y gastos administrativos?  
Puede ser por el cambio de la persona que se encarga de registrar las solicitudes de pago en SAF y que no esté completamente empoderada del proceso de cada área.

---

---

12. ¿A qué se pueden deber los errores no controlables en la estimación de los costos y gastos administrativos?  
A factores externos, por ejemplo: tipo de cambio.

---

---

13. ¿Cuáles son las funciones del área de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa?  
La función principal es la de calcular y generar el modelo de costeo ABC de Seguros y Fianzas, proporcionar la información a los proveedores y trabajar en conjunto con el área de optimización de procesos en la mejora y eficiencia de los costos.

## Anexo 5 Glosario de términos

**Prima Directa:** las primas directas escritas son las primas totales recibidas antes de que se considere el reaseguro. Las primas emitidas reflejan el crecimiento del negocio de seguros de una empresa durante un período determinado. Puede incluir políticas redactadas por la empresa y políticas redactadas por sus afiliadas.

**Prima Neta:** la prima neta se trata del importe que se cobra para cubrir riesgos derivados del seguro contratado por parte de la aseguradora, el cual previene todos los gastos de operación e indemnizaciones. Por su parte la prima total ya contempla todos los impuestos y recargos que tendrá el servicio de aseguramiento y que deberás pagar para que se pueda expedir tu póliza de seguro.

**Prima de Reaseguro Local:** las primas obtenidas correspondientes a negociaciones con aseguradoras locales, por medio de un contrato de reaseguro.

**Prima de Reaseguro Cedido:** las primas que se obtienen en el territorio guatemalteco y se transfieren a otras aseguradoras siendo de carácter internacional, que se rigen por medio de un contrato de reaseguro, en la que se pactan las comisiones a favor de la aseguradora local, los impuestos, el medio de pago, la periodicidad de pagos y la vigencia de este.

**Ramos:** modalidad o modalidades relativas a riesgos homogéneos asumidos por el asegurador, tales como ramo de Vida, de Automóviles, de Incendio, etc.

**Reaseguro:** contrato por el cual un asegurador toma a su cargo, total o parcialmente, un riesgo ya cubierto por otro asegurador, sin alterar lo convenido entre este y el asegurado.

## Anexo 6 Matríz Metodológica

<b>Tema:</b>	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SEGUROS, DURANTE EL PERIODO 2018-2021, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA				
<b>Problemática</b> <i>Explique la problemática y el efecto que ésta tiene en el sector sujeto de estudio. (causa-efecto)</i> Subrayar elementos clave = la causa y el efecto	El problema en la investigación de interés general que ha enfrentado dicha empresa se refiere al aumento de sus gastos administrativos cada año, y que no se logra la optimización de los recursos, esto se deriva al deficiente control en el manejo de los presupuestos y el ineficiente control de la ejecución de los costos y gastos lo que ocasiona un alto impacto en los niveles de rentabilidad de dicha empresa.				
<b>Objetivo General:</b> <i>Debe indicar que hará y para qué lo hará</i> Subrayar los elementos claves = la causa y el efecto	Realizar un análisis financiero del presupuesto de gastos administrativos y su impacto en los niveles de rentabilidad de la empresa de seguros para los períodos 2018-2021.				
<b>Preguntas de investigación</b> <i>(revisar su concatenación con objetivos específicos)</i>	<b>Objetivos Específicos</b> <i>(En su conjunto permiten alcanzar el OBJETIVO GENERAL)</i>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Tipo de análisis</b>	<b>Muestra es necesaria para aplicar la técnica.</b>
¿Cuál es el nivel de impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por captación de primas por la emisión de seguro, considerando los rubros que integran dicho presupuesto?	1. Realizar un análisis vertical y horizontal del estado de resultados condensado considerando el impacto de los gastos administrativos respecto a los ingresos por la captación de primas por la emisión de pólizas de seguro.	Entrevista	Entrevista estructurada al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa (preguntas abiertas).	Análisis interpretativo sobre la razonabilidad del aumento de cada uno de los ramos que integran el Estado de Resultados Técnico por Ramo o Condesando.	Jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa.
		Análisis de documentos.	Estado de Resultados Técnico por Ramo o Condensado y el Presupuesto de Costos y Gastos Administrativos (si se tuviese el alcance).	Análisis financiero vertical y horizontal para evaluar la composición actual de los gastos administrativos y la utilidad neta de los últimos 3 años.	
¿Cuál es la Política que se utiliza para la elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales?	2. Evaluar la política de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos anuales.	Análisis de documentos.	Política de costos y gastos administrativos.	Análisis interpretativo sobre la razonabilidad de los tiempos de elaboración del presupuesto de costos y gastos administrativos, así mismo verificar que otro aporte puede proporcionar la misma.	
¿Cuáles son los parámetros de control que se utilizan para la	3. Revisar los parámetros de control de la ejecución de los costos y gastos del presupuesto anual con	Entrevista	Entrevista estructurada al jefe de Costeo	Análisis interpretativo para evaluar los	Jefe de Costeo ABC y de la
ejecución de los costos y gastos administrativos anuales?	los costos y gastos proyectados de forma anual		ABC y de la Gestión Administrativa (preguntas abiertas).	parámetros de control que se tienen para la ejecución de los costos y gastos del presupuesto de gastos administrativos.	Gestión Administrativa.
¿Cuál es la herramienta que se utiliza para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales?	4. Realizar una guía para la propuesta de elaboración del presupuesto de gastos administrativos anuales y la proyección para los años 2022, 2023 y 2024.	Entrevista	Entrevista estructurada al jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa (preguntas abiertas).	Análisis interpretativo de la existencia de una herramienta eficiente para la elaboración del presupuesto.	Jefe de Costeo ABC y de la Gestión Administrativa.

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Trayectoria de la empresa de seguros.....	2
Tabla 2: Empresas legalmente autorizadas para operar en Guatemala.....	5
Tabla 3: Investigaciones previas del tema objeto de investigación.....	10
Tabla 4: Características del presupuesto de gastos administrativos.....	17
Tabla 5: Análisis horizontal del estado de resultados condensado 2019 y 2018.....	39
Tabla 6: Análisis horizontal del estado de resultados condensado 2020 y 2019.....	41
Tabla 7: Análisis horizontal del estado de resultados condensado 2021 y 2020.....	43
Tabla 8: Análisis vertical del estado de resultados condensado 2019 y 2018.....	46
Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados condensado 2020 y 2019.....	48
Tabla 10: Análisis vertical del estado de resultados condensado 2021 y 2020.....	50
Tabla 11: Rubros que integran la sección de los gastos administrativos.....	52
Tabla 12: Cuenta contable y definición de los rubros de gastos administrativo de acuerdo con la normativa.....	54
Tabla 13: Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2021.....	57
Tabla 14: Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2021.....	58
Tabla 15: Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2020.....	59
Tabla 16: Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2020.....	60
Tabla 17: Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2019.....	61
Tabla 18: Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2019.....	62
Tabla 19: Análisis interpretativo del impacto de los gastos administrativos año 2018.....	63
Tabla 20: Integración contable del rubro de funcionarios y empleados año 2018.....	64

Tabla 21: Elementos clave que regula la política del presupuesto de gastos administrativos.....	68
Tabla 22: Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección 2018.....	78
Tabla 23: Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección 2019.....	79
Tabla 24: Análisis de la ejecución de los gastos administrativos versus la proyección 2020.....	80
Tabla 25: Análisis del impacto de los gastos administrativos respecto con los principales rubros del estado de resultados condensado.....	81
Tabla 26: Gastos administrativos anuales.....	90
Tabla 27: Variaciones interanuales de los gastos administrativos anuales (2018-2022).....	92
Tabla 28: Presupuesto de gastos administrativos proyectados para los años 2022, 2023 y 2024.....	94

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Mapa de procesos para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos.....	73
---	----