

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



**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS  
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE  
PESAJE EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADA GLADYS GABRIELA MARROQUÍN ROSALES

Guatemala, octubre de 2022

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



**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE PESAJE EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Plan de investigación para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE ASESOR: Lic. MSc. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR: LICDA. GLADYS GABRIELA MARROQUÍN ROSALES

Guatemala, octubre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Luis Carlos Roberto Carrera 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 EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE  
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN  
SEGÚN ACTA CORRESPONDIENTE**

Coordinador: MSc. Mirtala Hazel Villeda

Evaluador: MSc. Gabriela Andrea Albeño H.

Evaluador: MSc. Walter José Orozco Montenegro

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **GLADYS GABRIELA MARROQUÍN ROSALES**, con número de carné: **200613149**.

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, appearing to be 'Gladys', written over a horizontal line.

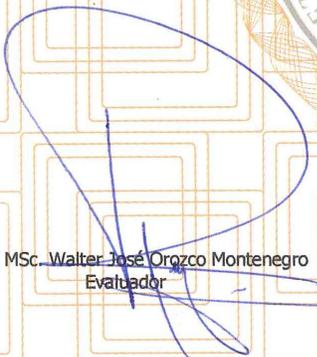
**ACTA No. AF-PFS-C-018-2022 -MA-**

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 9 de octubre de 2,022, a las 11:20 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licenciada Gladys Gabriela Marroquín Rosales, carné No 200613149, 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 Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE PESAJE EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO 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 **24 /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 10 al 14 de octubre de 2022.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

  
MSc. Mirtala Hazel Villeda  
Coordinador

  
MSc. Walter José Orozco Montenegro  
Evaluador

  
MSc. Gabriela Andrea Albeño H.  
Evaluador

  
Licenciada Gladys Gabriela Marroquín Rosales  
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, la Licenciada Gladys Gabriela Marroquín Rosales, Carné 200613149 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:	59
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	24
<b>Nota final:</b>	<b>83</b>

APROBADO

Guatemala 24 de octubre de 2022.

(F)

MSc. Juan Carlos González Meneses  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA:** Por ser la luz en mi camino, por darme la vida y fortaleza y por sus bendiciones de cada día.
- A MI MADRE Y ABUELA:** Gladys y Mery, por inculcarme buenos valores y costumbres, enseñándome que en la vida se logra todo lo que se desea, con esfuerzo y sacrificio.
- A MI ESPOSO E HIJAS:** Oscar, Marcela y Camila por darme aliento y fuerza cuando no podía sola.
- A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:** Por su apoyo y aliento incondicional, por ser una fuente de consejos y ánimo en los momentos difíciles.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme los medios para poder culminar mi preparación académica.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi fuente de conocimientos para mi formación académica y profesional.

## CONTENIDO

CONTENIDO.....	viii
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa comercializadora de equipos de pesaje.....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Equipos de pesaje.....	8
2.1.1 Pesaje industrial.....	9
2.2 Planeación financiera .....	11
2.2.1 Proceso de planeación financiera .....	12
2.3 Presupuestos .....	13
2.3.1 Objetivos de los presupuestos .....	14
2.3.2 Presupuesto financiero .....	16
2.3.3 Presupuestos de gastos operativos .....	17
2.3.4 Presupuestos de gastos de distribución .....	18
2.3.5 Presupuesto de gastos de administración .....	19
2.4 Control presupuestario .....	20
2.4.1 Principio de excepción .....	21
2.4.2 Informes de desempeño .....	22
2.4.3 Control y análisis de desviaciones presupuestarias.....	23
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1 Definición del problema.....	26
3.2 Preguntas de la investigación .....	27
3.2.1 Delimitación del problema.....	27
3.2.2 Punto de vista .....	27
3.2.3 Unidad de análisis.....	28
3.2.4 Período histórico .....	28
3.2.5 Ámbito geográfico .....	28
3.3 Objetivos .....	28

3.3.1	General .....	28
3.3.2	Específicos.....	29
3.4	Método Científico .....	29
3.5	Enfoque, alcance y diseño .....	30
3.5.1	Universo y muestra .....	31
3.6	Técnicas.....	31
3.6.1	Técnicas de Investigación Documental.....	31
3.6.2	Técnicas de Investigación de Campo .....	31
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1	Situación Actual de la Compañía .....	33
4.1.1	Gastos de venta.....	37
4.2.1	Gastos de administración.....	58
4.3	Análisis de resultados .....	69
4.4	Proceso de elaboración del presupuesto de gastos operativos .....	71
4.5	Herramienta de control de gastos operativos.....	72
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES .....	78
	BIBLIOGRAFÍA .....	80
	ANEXO 1.....	83
	ÍNDICE DE CUADROS .....	86

## **RESUMEN**

En el año 1985 se constituyó en Guatemala la empresa comercializadora de equipo de pesaje, que comercializa todo tipo de pesas para los sectores Industrial, retail y agrícola. Esta empresa ha logrado contratos de exclusividad para funcionar como únicos distribuidores autorizados de fabricantes de equipos de pesaje de marcas reconocidas mundialmente, y así proveer a los sectores antes mencionados de forma local de los bienes necesarios para desarrollar procesos de pesaje en estos sectores. Asimismo, esta empresa también presta el servicio de instalación, y los servicios propios de mantenimiento y distribución de repuestos brindando así un servicio completo.

El presente trabajo profesional de graduación es orientado en el análisis financiero del efecto de implementar un modelo de revisión y control de los gastos de operación ejecutados por una empresa comercializadora de equipos de pesaje en Guatemala. El objetivo consecuente de este proceso es medir y evaluar el desempeño de la empresa de acuerdo con un presupuesto previamente establecido y autorizado.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico, se recolectó la información a través de un diagnóstico financiero lo cual permitió obtener los datos a utilizar en la realización de la presente investigación. Se elaboró un análisis comparativo de la información de los gastos operativos estimados en el presupuesto de forma tal que estos se pudieran comparar con los gastos reales realizados por la compañía de los años 2018 hasta el 2021.

Adicionalmente, se elaboró e implementó una herramienta de control con el propósito de que la empresa pueda gestionar los recursos de manera eficiente. Con la herramienta proporcionada se podrán evidenciar y analizar las desviaciones que resulten en la evaluación del desempeño de cada rubro del gasto separando la información por centro de responsabilidad. Esto derivado de que actualmente la compañía objeto de análisis carece de un proceso de revisión constante, de lo cual se puede derivar el riesgo de realizar erogaciones no autorizadas.

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas comerciales deben utilizar herramientas de control que les permitan obtener información confiable y exacta para así poder tomar decisiones adecuadas respecto a sus compañías. De igual forma, deben realizar revisiones periódicas que les permitan gestionar de manera eficiente las actividades de la organización.

El presente trabajo profesional de graduación se elabora con el objetivo de analizar y evaluar financieramente el efecto de implementar una herramienta de revisión y control de los gastos de operación, de manera tal que se pueda medir y evaluar el desempeño de cada componente del gasto. Para poder desarrollar y alcanzar este objetivo se plantearon una serie de objetivos específicos los cuales brindan un orden lógico y jerárquico de la ruta para la consecución del objetivo general, los cuales son: Elaborar cédulas de comparación del presupuesto de gastos de operación y del gasto ejecutado para determinar desviaciones presupuestarias, este objetivo permitirá conocer las desviaciones presupuestarias para dar paso al siguiente objetivo el cual buscará analizar y evaluar las desviaciones del presupuesto de gastos de operación que se presentan en las cédulas de comparación y determinar cuáles son los rubros más importantes que sufren desviaciones con el fin de proponer a la administración medidas de corrección para el manejo adecuado de los gastos de operación, y como último objetivo se aportará a la compañía un modelo de revisión y control presupuestario que permita apoyar en el seguimiento de los gastos operativos presupuestados.

La elaboración de presupuestos y la planificación financiera es indispensable para el adecuado manejo y control de una compañía, sin embargo, este manejo y control se torna ineficiente cuando no se realizan el seguimiento y revisiones periódicas correspondientes, ya que sin estas revisiones no se pueden realizar acciones correctivas o acciones que contribuyan a una mejor gestión de los recursos.

La presente investigación consta de 4 capítulos. El capítulo uno, se refiere a los antecedentes, los cuales exponen una explicación breve de la historia de la empresa

comercializadora de equipos de pesaje de pesaje. Posteriormente describe una breve historia de la evolución de los diferentes equipos de pesaje y por último una breve descripción del desarrollo de la evolución histórica del presupuesto y del control presupuestario.

El capítulo dos expone el marco teórico el cual se utiliza como fundamento de la investigación, contiene información teórica, es decir, conceptos técnicos acerca de planificación financiera, presupuestos, control presupuestario y gastos operativos, los cuales permiten al investigador y al lector tener una mejor comprensión acerca de la presente investigación.

En el capítulo tres se expone la metodología de la investigación, y en este capítulo se da una definición del problema, una especificación del problema, se detallan las preguntas de la investigación, se delimita el problema de forma tal que se indica el punto de vista del presente trabajo de graduación profesional y se describe la unidad de análisis, se indica el período histórico y ámbito geográfico. Y como parte fundamental se detallan los objetivos del trabajo, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de graduación profesional y por último se detalla la utilización del método científico como parte medular del trabajo.

El capítulo cuatro, se concentra en los resultados de la investigación. Abordando inicialmente el detalle de los hallazgos encontrados a lo largo de los períodos analizados, en este se detallan los componentes que integran los gastos operativos de la empresa y se analizan los gastos operativos comparando los gastos reales contra los gastos presupuestados de cada centro de responsabilidad. A continuación, se realiza como propuesta a la administración un proceso para llevar a cabo adecuadamente la elaboración del presupuesto, el cual contiene una herramienta de control presupuestario. Asimismo, se describe el resultado realizando la implementación de la herramienta de control presupuestario, también describiendo y recomendando medidas de control que permitirán gestionar de mejor forma los recursos de la empresa.

## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes son base para el desarrollo de la investigación, exponen el marco referencial teórico y empírico de la misma, en este caso se relaciona sobre la evaluación y medición de las ejecuciones presupuestarias de los gastos operativos de una empresa comercializadora de equipos de pesaje de los sectores industrial, agrícola, retail y laboratorios, a continuación, se exponen los antecedentes más relevantes.

Las primeras herramientas utilizadas como equipos de pesaje fueron las balanzas probablemente las primeras usadas para todo. Aproximadamente 3500 años antes de Cristo el comercio era una de las actividades más importantes, especialmente en todo lo relativo al intercambio de los productos. Debido a esta evolución en dicha comercialización, el pueblo egipcio se vio forzado a pesar y medir esos productos destinados a la venta. En la antigüedad antes de la invención del dinero, se comerciaba por medio del trueque, es decir, cambiar un producto por otro, para poder realizar este intercambio de objetos o mercancías llegó el momento en el que surge la necesidad de comparar las cosas, es decir, medirlas y para esto los egipcios inventaron la balanza egipcia. Básicamente estaba hecha de palos, cuerdas y platos. “Las primeras balanzas de la historia, hoy en día al observarlas no nos parecerían muy extrañas, ya que eran hechas con una barra horizontal que colgaba de una cuerda y de los extremos colgaban más cuerdas y un par de platos” (Curiosfera, s.f.). Y a este tipo de pesas se le denomina balanza de cruz o balanza de platillos, estas no permitían como tal cuantificar el peso, es decir, no les decía cuánto era peso como tal con cualquiera de los sistemas de medición que conocemos hoy en día, pero si les permitía comparar dos pesos. “Los romanos también se permitieron crear su propio sistema de medición del peso, mientras los egipcios se engranden con su propio invento porque lo perfeccionaron de forma continua. Pero la civilización romana, no se quedó atrás. Cerca del año 200 antes de Cristo, lograron darle forma a lo que luego se conoció como romana de gancho” (Curiosfera, s.f.). La historia de la balanza creció y dicho instrumento fue

ampliamente difundido durante el imperio. Su sistema de medición era la romana de gancho tiene un astil, pero de constitución asimétrica.

“Los egipcios y los romanos no fueron los únicos en contribuir en la historia de la balanza y los instrumentos de medición de peso. Da Vinci fue otro exponente de la colaboración ya que en el siglo XV configuró una medidora cuyo cuadrante era graduado. Asimismo, se apartó de otros inventos porque el suyo indicaba el peso del producto en dicho cuadrante, que además tenía una forma semicircular. Por esta razón es que se la considera como la primera herramienta de medición de índole automática, distinta al caso de aquellas que establecen entre los pesos determinadas equivalencias. También los estudiosos de las matemáticas contribuyeron con sus propias creaciones. Como el caso de Gilles de Roberval, quien llevó adelante un novedoso sistema de astiles que se acoplaban de manera paralela. Con este método, el francés estaba desafiando el sistema de palancas ya que éste permitía que los platos del instrumento se mantuvieran en una horizontalidad inmunes al desplazamiento de los pesos” (Equipos y Laboratorios de Colombia,s.f.)

Hacia 1660 el físico Robert Hooke formula una ley que lleva su nombre: “Las deformaciones de los materiales elásticos son proporcionales a las fuerzas que las generan” y esto permite la creación de un nuevo tipo de báscula, que la del mecanismo de piñón-cremallera, con muchas ventajas en cuanto a la sencillez de su construcción, las cuales se extendieron rápidamente y se siguen utilizando aún en nuestros días, en las pesas que utilizan en algunas tiendas de barrio o en algunos tiendas de frutas y verduras que no requieren medir más de 15 libras. En los siglos XVII y XVIII, el aumento del tráfico de mercancías y los transportes acrecienta la necesidad del control sobre su peso. Para la navegación marítima es de suma importancia conocer el peso total a bordo del navío pues tiene que ver con la estabilidad del buque ante el viento y el oleaje. La aplicación de tarifas al correo postal requiere que se pese el envío. Por todas estas razones, la industria considera esencial desarrollar procedimientos de pesaje de carga rápidos y precisos.

El ingeniero francés Dujour en 1883 diseña un modelo de báscula con un mecanismo nuevo que se fabricará en Lyon y se utilizará en muchas estaciones de ferrocarril francesas, y es la báscula de plataforma. En este tipo de báscula el peso no actúa sobre una romana sino sobre un cilindro que la hace girar hasta que es equilibrado por un contrapeso guiado por una curva directriz, rigurosamente unida al cilindro y que gira con él. En la documentación se hace explícita la forma matemática de esa curva directriz y que con ella se consigue que el ángulo girado sea proporcional al peso.

Luego llegan las básculas de péndulo con peso guiado y escala uniforme. “En estas básculas es el peso y no el contrapeso, el que es guiado por una curva directriz haciendo girar el indicador de la báscula hasta encontrar el equilibrio” (Pantín, 2013, p.21). Y tomando como base este esquema de modelo que se fabricó en la ciudad americana de Toledo, en el estado de Ohio, desde las primeras décadas del siglo XX. El modelo Toledo alcanzó una gran fama y aún hoy se pueden encontrar funcionando en algunos comercios o farmacias. La siguiente revolución en las escalas fue parte de la revolución electrónica provocada por la invención del transistor en la década de 1950, que conduciría al desarrollo de la electrónica digital, ya que Este tipo de básculas supone una revolución desde el momento en que la comodidad de su uso y la precisión conseguida, desplazan a las básculas mecánicas. Desde su aparición, las básculas electrónicas se siguen perfeccionando y extendiendo en todos los ámbitos, tanto en un mercado o en una fábrica para pesar sacos de granos, fertilizantes, cementos, etc., como en un laboratorio de investigación para poder determinar pesos de alta precisión, donde se busca pesar la diez milésima de miligramo.

## **1.1 Antecedentes de la empresa comercializadora de equipos de pesaje**

La empresa comercializadora de equipos de pesaje tiene sus orígenes en el país de El Salvador en el año 1923, inició operaciones como una empresa guatemalteca en 1985 y es una sociedad anónima autorizada para operar con plazo indefinido, creada bajo las leyes y regulaciones vigentes en la República de Guatemala.

La compañía se dedica a la venta de equipos de pesaje para los sectores de industria, agrícola, compañías retail y laboratorios. Su alcance va desde el contacto hasta la venta del bien o servicio. La compañía se dedica también a prestar el servicio de instalación, mantenimiento y recalibración de los equipos de pesaje que comercializa cuando así lo requieran los clientes. Esto significa que cuenta con un servicio post venta que apoya a los clientes brindando soluciones completas para los problemas que puedan sufrir los equipos de pesaje por un uso inadecuado o por el desgaste mismo de los bienes.

Los diferentes equipos de pesaje que comercializa van desde pesas para comercios retail, balanzas analíticas, comúnmente utilizadas en laboratorios, básculas industriales, como lo son las básculas ensacadoras, que por expresarlo de alguna forma hacen el trabajo de 2 en 1 al pesar y ensacar de una vez el producto requerido, y equipos de pesaje para transporte y logística.

## **1.2 Antecedentes de los presupuestos y del control presupuestario**

Como seres humanos el instinto humano que todos tienen inherente de supervivencia ha hecho que se busquen formas de querer saber o querer anticiparse a lo que va a suceder en un futuro con el propósito de anticiparse a obtener resultados u objetivos planteados.

Se conoce que, desde las civilizaciones antiguas, como, por ejemplo, los imperios babilónicos, egipcios y los griegos planeaban sus actividades y cosechas tomando en cuenta los cambios del clima, como también intentan pronosticar la cantidad que iban a recibir de sus cosechas. “Los primeros fundamentos teóricos y prácticos

respecto a los presupuestos y su respectivo control nos remontan al siglo XVIII, cuando al Parlamento Británico le presentaron los planes de gastos que se tenían para el reino y se daban algunas recomendaciones para la ejecución y control de este” (Mora et al, 2006, p.3).

En el siglo XVIII fue cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, ya que el ministro de Finanzas de Inglaterra dispuso a consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Desde entonces a la fecha ha evolucionado de tal forma que en el año de 1820 Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental. “En 1821 EE.UU implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno. Posterior a la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto. De 1912 a 1925 en EE.UU se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria de tal forma que aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania. En 1930, Ginebra, Suiza se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional. En 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal. Hacia 1948, en EE.UU el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades. En 1965, el presidente de EE. UU introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto. Y en 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por

medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente” (Salas, 2016, p.3).

Es de importante relevancia conocer el origen de la palabra presupuesto el tiene sus raíces en dos términos latinos, los cuales son, PRE que significa, antes o delante de y SUPUESTO que significa hecho formado, entonces presupuesto llega a significarse antes de lo hecho.

Ahora bien, el control presupuestario, nace de la necesidad de que las previsiones que se hacen a través de los presupuestos no se queden solo en papel, sino que, se ejecuten y se controlen si se están cumpliendo con las previsiones hechas o existen diferencias significativas a las cuales se les deje realizar un ajuste o corrección para que se realice la ejecución del presupuesto como se planificó.

El abordaje que se ha realizado sobre la problemática que tienen las empresas analizar y revisar sus presupuestos de gastos operativos y cómo afecta en la directamente en la rentabilidad. Para esto es importante mencionar algunos autores que han abordado temas similares al que estoy tratando en la presente investigación.

El Magister Eduardo Rodrigo Félix Alvarado trató en su tesis de graduación para obtener el grado de Maestro en Ciencias de Administración Financiera en la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2,006, el tema relacionado a “La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas de control financiero de la empresa “Confeciones Escolares, S.A.””, y se enfocó determinar que en un negocio en marcha, se hace necesario prever y medir con cierto tiempo, los recursos con los que se podrá contar en un futuro para el desarrollo de la operación del mismo; de tal forma que para realizar las predicciones de forma más acertada, es necesaria la utilización de una herramienta que permita tener una mejor visión de los acontecimientos que generarán los ingresos por un lado y los costos y gastos por el otro. Razón por la cual su tesis aporta a la administración presupuesto con el fin de utilizar a los presupuestos como una herramienta confiable para la administración financiera de la unidad de análisis.

El Magister Marvin Estuardo Díaz Morales trató en su tesis de graduación para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración Financiera en la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2,013, el tema “El Manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG’s del municipio de Santa Cruz del Quiché”, en el cual recalca la necesidad de interpretar las variaciones presupuestarias que se reflejan luego de aplicar los controles presupuestarios, con el propósito de que estas variaciones se puedan analizar con el propósito de que las personas encargadas del proyecto de la ONG puedan tomar decisiones oportunas que ayuden a dirigir los esfuerzos y los recursos financieros de la forma más adecuada para la realización exitosa del proyecto que se les asigne.

La Magister Uberlinda Ester Neira Mella, elaboró su tesis para optar al cargo de Magister en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile en el año 2,018, acerca de el “Diseño de un sistema de control presupuestario de proyectos de inversión en el Poder Judicial”, con el cual buscó demostrar la necesidad de una estructura formal de control presupuestario al momento de la realización de un proyecto de inversión en el Poder Judicial de Chile y que permitiera a la institución objeto de análisis, una toma de decisiones informada, con el soporte suficiente para emitir correcciones al presupuesto y a la gestión del mismo siendo estas oportunas para lograr las metas deseadas dentro del proyecto.

Y como última referencia, la Magister Carla Mónica Paz Fúnez, realizó su tesis para obtener el título de Magíster en Auditoría con mención en Auditoría en la Gestión y Control Gubernamental en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a cerca de la “Propuesta de un modelo de control presupuestal en el gasto corriente; caso unidad ejecutora 003: ejército peruano”, con la cual abordó la necesidad de un modelo de control presupuestal en el gasto corriente; Caso Unidad Ejecutora 003: ejército peruano, para dar a conocer las fortalezas y debilidades de la gestión del presupuesto, y con ello poder proporcionar recomendaciones al mejoramiento de la ejecución.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye la exposición y análisis de las teorías, conceptualizaciones y enfoques todos estos utilizados para poder fundamentar la investigación relacionada a una empresa que se dedica a la comercialización de equipos de pesaje y las limitaciones que ha obtenido respecto al control presupuestario de los gastos operativos.

### **2.1 Equipos de pesaje**

Un sistema de pesaje es necesario en las empresas que tienen operaciones a nivel industrial, agrícola, retail y de laboratorios. Ya que permite agilizar el proceso de producción, distribución y venta del producto con el que comerciamos.

“Como pesa se entiende a la pieza de metal de peso que permite determinar el valor o lo que pesa una cosa, ya que permite equilibrar la balanza. En este sentido, y para una mejor comprensión en un plato de la balanza se coloca el material que se quiere pesar, y en el otro las pesas para lograr que ambos brazos queden en el mismo nivel, y así equilibrar la balanza” (significados.com, 2016, párr. 1).

“Los equipos de pesaje son herramientas esenciales a la hora de medir el peso de productos de todo tipo, ya que gracias a ellos podremos conocer con exactitud la carga total y, en caso de tener que transportarla, conocer si dicho transporte es seguro y si la carga se adapta a las diferentes normativas legales” (Equipos de pesaje: ¿cuál es el idóneo para mi actividad?, 2020).

Los equipos de pesaje y las pesas se utilizan en el día a día y, en algunos casos, el no contar con una pesa o balanza puede detener las operaciones por completo de una compañía determinada derivado de su tipo de operación.

### **2.1.1 Pesaje industrial**

Las pesas industriales pueden tener múltiples usos y sus características estarán dirigidas al lugar en el que se encuentren y al pesaje al que tendrán que hacer frente. Este tipo de pesas van desde poder pesar en un almacén una caja hasta pesar un camión de combustible.

“Las balanzas industriales son aquellas que resultan aptas para su uso en pequeños negocios y entornos logísticos y de producción. Pertenecen al grupo de equipos y herramientas indispensables en ciertas industrias, como por ejemplo la alimentaria, en la cual se pesan a diario una gran cantidad de productos” (balanzasdigitales.com, 2021, párr. 1).

“El sistema de pesaje industrial se utiliza en la industria agrícola y ganadera. Por ejemplo, sirven para pesar animales como cerdos, vacas, caballos y ovejas para ser intervenidos; mientras que, en la agricultura, sirve para controlar el peso de las cosechas” (Equipos de pesaje industrial: Tipos y usos, s.f.).

En la actualidad hay una gran cantidad de pesas industriales, modelos que poseen características y funciones diferentes. Por tal razón los usuarios de este tipo de instrumento deben de dejarse llevar por las funciones que necesiten para poder adaptarlas a sus necesidades específicas.

### **2.1.2 Pesaje retail**

Las pesas utilizadas en el retail deben de ser pesas prácticas y funcionales, normalmente este tipo de pesa tiene como función, pesar y etiquetar según las directrices que se le hayan programado a la pesa.

“La Balanza Comercial es un instrumento que como su nombre indica, podemos encontrar en diferentes comercios, tiendas o negocios. Normalmente, este aparato se utiliza para determinar el precio de un producto en función de su peso. Dicha medición del peso es muy común en locales como fruterías o supermercados. Esta determinación del precio según la medición del peso hace que la precisión de este

tipo de balanza sea completamente objetiva y veraz, pues se trata del indicador que muestra la cantidad de dinero a pagar por el producto” (Grupo Francisco Tomas, 2019, párr. 2).

Las pesas retail deben de ser exactas, y sin duda alguna deben de contener una pantalla para que el comprador pueda verificar que el peso que realmente tiene el producto es por el cual pagará.

### **2.1.3 Pesaje analítico**

El pesaje analítico trata de pesas utilizadas en investigación y desarrollo, industrias químicas y farmacéuticas típicamente derivado del grado de precisión que esas actividades requieren.

“Una balanza analítica es una báscula que mide masa con un alto grado de precisión. Típicamente tienen un rango de pesaje entre los 100 y los 300 g, y una lectura de 0,1 mg (4 decimales), de 0,01 mg (5 decimales, también denominada balanza semi-micro) o de 0,001 mg (6 decimales, también denominada micro balanza). Estas balanzas de alta sensibilidad requieren ser protegidas por una cabina o incluso una sala específica de pesaje” (Cromtek, 2018, párr. 1).

“Las balanzas analíticas funcionan con una sensibilidad y estabilidad increíbles al confiar en su sensor dinámico. Con solo enchufarlo se encontrará listo para su uso sin esperar la estabilización” (Balanzas analíticas, s.f.).

Este tipo de pesas son pensadas específicamente para la precisión, razón por la cual es necesario en algunas ocasiones controlar desde la habitación hasta la temperatura de este para que no afecte las mediciones realizadas.

## 2.2 Planeación financiera

En una empresa es importante tener claro hacia dónde quiere llegar, es decir cuál es su objetivo relacionado a lo que espera obtener como ganancia, es decir, le es necesario una planificación, ya que no puede existir de forma aislada ni alejarse de su entorno, razón por la cual, es necesario fijar objetivos y metas razonables, planes y tácticas para lograr alcanzarlos, ya que con esto se logra construir un camino a seguir para alcanzar el objetivo planteado.

“La planeación financiera en cambio, es una herramienta que nos permite visualizar el resultado financiero de las estrategias y las operaciones planteadas para un horizonte de tiempo mayor al del presupuesto, contemplando en forma integral todas las variables relevantes y llegando a obtener una comprensión del negocio más profunda que la estrictamente operativa” (Rodríguez, 2005, p.20).

“La planeación financiera es una herramienta muy importante para las empresas, porque es la base para que éstas surjan. En muchas empresas este tema se deja a un lado y se enfoca en diferentes aspectos del día a día. Algo relevante en las empresas es la fijación de objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector económico en el que se desarrolla cada entidad” (Puente et al, 2017, p. 1).

“Las empresas desarrollan planes a corto y largo plazo. Los planes a largo plazo (por lo general son relacionados con los planes estratégicos) son importantes para las organizaciones para mantener su ventaja competitiva. Las ventajas competitivas son las habilidades específicas (únicas) y conocimientos que permiten a las empresas competir en el mercado” (Juman´h, 2015, p.19).

La planeación financiera es una manera eficaz que permitirá determinar que metas y planes son realizables. Una planeación financiera apropiada debe considerar todas las partes de una compañía, es decir, debe tomar en cuenta las políticas y decisiones sobre ingresos, gastos, inventarios, utilidades y flujos de efectivo, ya que con esta se puede determinar el camino o la guía que se debe seguir para alcanzar los objetivos que la empresa desea obtener.

### **2.2.1 Proceso de planeación financiera**

Es un proceso cuya finalidad es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. El proceso de planeación significa visualizar un futuro anhelado e identificar los medios y acciones para alcanzar un objetivo.

“El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. Aunque el resto de este capítulo se ocupa fundamentalmente de los planes y presupuestos financieros a corto plazo, haremos algunos comentarios preliminares sobre los planes financieros a largo plazo” (Gitman y Zutter, 2012, p. 117).

La parte fundamental del proceso de planeación es el desarrollo de los objetivos generales de la empresa. Para establecer la base en la cual se apoyará para el logro de las metas y objetivos, la administración debe desarrollar estrategias, las cuales deben de ser perseguidas por la empresa.

El presupuesto es una parte importante de cualquier empresa porque muestra información estimada sobre los resultados del plan operativo y representa pronósticos de condiciones financieras y eventos futuros expresados de manera que pronostica metas, objetivos a alcanzar y contribuir al análisis y toma de decisiones. Desempeña un papel importante en el control, la medición y la búsqueda de una mayor eficiencia. Los presupuestos cuantifican en términos monetarios las decisiones anticipadas que se deben tomar para alcanzar las metas trazadas, de forma que permitan representar los resultados en la empresa y utilizarlos como herramienta de control administrativo.

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson et al, 2012, p. 4).

Las estrategias se han vuelto el medio más importante dentro de una organización por el cual se alcanzarán los objetivos y metas trazadas en la planificación empresarial, las estrategias indican las acciones a seguir para lograr los fines deseados. Cuando se definen los objetivos inmediatamente se trazan las estrategias y el plan de acción general el cual debe estar encaminado a la misión de la empresa. Con las estrategias se logran crear ventajas competitivas que ayudan a sobresalir frente a los rivales.

### **2.3 Presupuestos**

El presupuesto de una empresa muestra la forma en que se van a usar los recursos disponibles en un futuro para obtener los resultados planteados en la estrategia.

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009, p. 42).

Según Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

“El presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: incrementar el valor de la empresa” (Díaz et al, 2012, p. 6).

Los presupuestos deben de servir como una herramienta de pronóstico y deben de ser una guía para optimizar los recursos de la empresa. Se debe permitir la participación de la organización en forma escalonada para realizarlo.

El presupuesto es esencial en toda empresa, derivado de que esta muestra información que estima los resultados de un plan de operaciones y representa una proyección de las condiciones financieras y de los sucesos futuros, que se expresan desde un punto de vista que constituye el pronóstico, los objetivos y metas que se deben alcanzar, el presupuesto facilita el análisis y toma de decisiones, y juega un papel importante en el control, medición y búsqueda de mayor eficiencia. El presupuesto mide en términos monetarios de forma anticipada la toma de decisiones y los objetivos que se han planteado, y permite representar el efecto en la empresa y sirve como herramienta de control administrativo ya que con las validaciones adecuadas permite determinar si se está ejecutando de manera adecuada.

### **2.3.1 Objetivos de los presupuestos**

El objetivo primordial de un presupuesto es brindar a la empresa un panorama financiero actualizado, de que cual debe de ser la distribución de los recursos en las diferentes áreas de la empresa, esto permitirá establecer prioridades y perseguir los objetivos

“Los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que sólo los enmarcan en la planeación y en el control, pocos agregan la dirección” (Del Río y Del Río, 2009, I-3).

Según Del Río (2009) las fases del proceso administrativo llevan de manera intrínseca los objetivos del presupuesto, y estos en cada etapa son los siguientes:

De previsión: Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles. Su objetivo dentro del presupuesto es tener de manera anticipada todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

De planeación: Camino para seguir, con unificación y sistematización de actividades, a través de las cuales se determinan los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos. Su objetivo es la planificación coherente, unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

De organización: Estructuración técnica, de las interrelaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de alcanzar su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y su objetivo sería que exista una adecuada, concreta y funcional estructura y desarrollo de la empresa.

De coordinación: Desarrollo, mantenimiento y obtención armoniosa de las actividades de la empresa, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran la organización. Y su objetivo es que sea un engranaje estrecho y coordinado de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la organización.

De dirección: Es la función directiva y/o ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los trabajadores de la empresa, de acuerdo con lo planeado. Y el objetivo es que ayude enormemente en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como herramienta correcta para dirigir y guiar a los colaboradores de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

De control: Es la acción a través de la cual se determina si los planes y objetivos se están cumpliendo. Y el objetivo es la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

### **2.3.2 Presupuesto financiero**

Para que los negocios en general logren alcanzar la meta deseada, la cual es obviamente generar ganancia, es de importante la elaboración de un presupuesto en el que se plasmen las ganancias que se desean conseguir, los costos y los ingresos en los cuales se planea incurrir. Razón por la cual es trascendental la elaboración de un presupuesto en el cual se consideren los que se planea recibir y lo que se planea desembolsar.

“El presupuesto financiero es de suma importancia para conocer la situación financiera, la solvencia y la liquidez esperada para el periodo futuro que comprende el presupuesto. Lo anterior se debe a que con el presupuesto financiero se determina el capital de trabajo, es decir, los niveles de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar” (Ruelas, 2018, párr. 3).

“Es el que estudia las posibles fuentes de financiación para las inversiones que hacen posible el desarrollo de las actividades. La naturaleza de estas inversiones es variable. La financiación puede estar destinada a mercaderías en empresas comerciales, inversión en maquinaria necesaria para el proceso productivo o un plan de internacionalización. Sea cual sea el tipo de inversión, es necesario definirla y valorar qué cantidad necesita para elegir la fuente que más beneficie a la empresa” (González, 2014, p. 35).

“Desde hace mucho tiempo y a nivel internacional en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto financiero en materia de control de gastos, de donde se destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En Ginebra sucede lo mismo, en Estados Unidos se crea el Departamento de Presupuestos e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos” (Loly, 2013, p. 6).

La función general de un presupuesto financiero es la de pronosticar lo más exacto posible los ingresos y egresos, partiendo del capital disponible. Para lograrlo se toman en consideración varios aspectos, tales como los cambios posibles en los ingresos, los gastos inesperados, alteraciones de las políticas económicas, etc. (Presupuesto financiero: ¿Qué es y cómo elaborarlo?, 2021).

Entonces se puede expresar que un presupuesto financiero es aquel instrumento que trata de recrear la situación económica de una empresa durante un periodo determinado. Este presupuesto se encarga de acumular todos y cada uno de los aspectos que se dan a nivel económico de una empresa.

### **2.3.3 Presupuestos de gastos operativos**

Dentro de este presupuesto se hace referencia a las erogaciones que la empresa planea realizar para los rubros de gastos de venta y gastos administrativos. Siendo los primeros gastos relacionados con la operación de la venta y los segundos gastos generados en la oficina y personal administrativo (Rodríguez, 2022).

“El presupuesto de gastos de venta presenta los recursos necesarios para investigar, desarrollar y entregar los productos hasta el consumidor final” (Burbano, 2011, p. 224).

“El desarrollo del objeto social de cualquier empresa durante un periodo conlleva realizar unos desembolsos que pueden estar relacionados directamente con la operación y otros que se derivan de sus actividades secundarias. Estos desembolsos se conocen con el nombre de gastos operacionales y no operacionales, respectivamente. Los gastos operacionales se clasifican en operacionales de administración y operacionales de ventas” (Díaz et al, 2012, p. 182).

“De acuerdo con el plan de acción de la organización, se plantea una estructura organizacional que permita el desarrollo de las operaciones de apoyo y sostenimiento del negocio de manera eficiente, eficaz y efectiva. A diferencia de los gastos de venta o comerciales, en los gastos administrativos a menudo el control

es menor pues las áreas no están sujetas a mediciones específicas ya que los gastos de venta determinan una cantidad importante de los gastos efectuados” (Burbano, 2011, p. 231).

Dentro de la investigación, estos los gastos operativos, son lo que usaremos para el desarrollo, de ahí recae la importancia de definir claramente qué son y en qué áreas se utilizan. Al determinar un objetivo, es decir, tener claras las utilidades que se quieren alcanzar se debe tener el cuidado con los gastos que cada área o centro de responsabilidad tiene destinada a erogar. Estos gastos deben de estar alineados a la planificación previamente realizada y se deben de incluir a todos los niveles de la administración relacionados.

#### **2.3.4 Presupuestos de gastos de distribución**

En el presupuesto de gasto de distribución se incluyen las operaciones que se realizan desde que el producto se fabricó, hasta que se realiza entrega al cliente, razón por la cual, comprende los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneraciones y/o comisiones a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

“Es necesario separar este tipo de gastos del resto de gastos comerciales, porque son una partida importante a gestionar y casi nunca dependen del responsable comercial sino de un responsable del área de logística, dado que son aquellos gastos que permiten preparar, embalar y enviar los productos de transporte propio o ajeno para que el cliente los reciba en el plazo y condiciones previstas” (Muñiz, 2009, p.107)

Los gastos de distribución comprenden todos los costos que se relacionan con la acción de vender, distribuir y entregar los productos a los clientes. La planificación cuidadosa de dichos gastos afecta de manera favorable al potencial de utilidades de la empresa.

### **2.3.5 Presupuesto de gastos de administración**

Los gastos de administración son considerados como gastos fijos, es decir, el monto de estos gastos no altera con el nivel de las ventas. La importancia de este presupuesto se deriva del efecto que este tiene la utilidad operacional, ya que, al momento de tener una utilidad bruta en ventas presupuestada, esta debe ser suficiente de forma tal que alcance a cubrir todos los gastos operacionales, no operacionales y que igualmente quede un excedente para que, una vez se determinen los impuestos, aún se genere una utilidad para que sea distribuida entre los socios (Velastegui, 2018).

“Para elaborar este presupuesto se deben de considerar los datos del periodo anterior, ya que se parte del supuesto de que estos seguirán siendo los mismos para el periodo presupuestado, es decir, se analiza su tendencia en cuanto a conceptos y valores pagados. Lo anterior no significa que para el periodo presupuestado no existan otros gastos adicionales que la empresa considere que se deban incurrir en ellos en cumplimiento de objetivos o políticas previamente aprobados y justificados para el nuevo periodo” (Díaz et al, 2012, p. 183).

Según Díaz (2012) para presupuestar los gastos, se deben tener en cuenta diversos factores:

1. En el caso de los salarios de administración, el valor presupuestado depende del porcentaje de incremento legal del salario que decreta el Gobierno nacional y de los posibles aumentos que de manera independiente la empresa quiera realizar.
2. En cuanto a los arrendamientos, su incremento estará determinado por el porcentaje establecido en el decreto del Gobierno nacional.
3. Cuando se pagan comisiones a los empleados por concepto de ventas, este valor dependerá de las ventas presupuestadas.

El presupuesto de estos gastos es fundamental porque una política inadecuada de racionalización podría afectar el normal funcionamiento de la entidad; de igual manera, unas medidas de gastos excesivas podrían, en un momento dado, originar

pérdidas. Es decir, el nivel de gastos de la empresa debe ser óptimo, de manera que los procesos administrativos se puedan desarrollar eficientemente (Martner, 1967).

## **2.4 Control presupuestario**

El control presupuestario se refiere a medir y evaluar los resultados de las partes relacionadas a la empresa, y determinar el cumplimiento de los objetivos planteados. En esta etapa se establecen los controles que permitirán ir evaluando si se están alcanzando los objetivos planteados por la administración o los directores en la planeación estratégica (Guzmán, 2003).

“Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas” (Welsch *et al*, 2005, p. 5).

“Se define el control presupuestario como la forma en que se va a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para ir aplicando aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan. La evaluación de las responsabilidades y, como consecuencia, de las personas que tiene que asumirlas, así como tomar las medidas correctoras necesarias para que se cumplan los objetivos fijados, es la esencia del control presupuestario” (Muñiz, 2009, p. 42).

“La evaluación del desempeño es la función implícita del control. Los informes de control por lo general muestran un análisis de las diferencias entre los presupuestos y los resultados actuales. La comparación entre los estimados (presupuestados) y los actuales resultados seguidos de retroalimentación ayuda a los gerentes para lograr sus objetivos y metas. La retroalimentación se refiere a la información que se puede utilizar para evaluar y mejorar el proceso al implementar un plan” (Juma’h, 2015, p.19).

Controlar significa guiar las acciones de la empresa para que los resultados obtenidos concuerden o superen los objetivos planteados. El control presupuestario permite evaluar la actuación de la empresa a corto plazo por medio del análisis de desviaciones que se dan al comparar el presupuesto planteado y autorizado versus el presupuesto ejecutado (Muñiz, 2009, p.129).

“La flexibilidad de los gastos generales de administración y de ventas depende del grado de control de los rubros, pero en ocasiones resulta difícil deshacer responsabilidades. Además, en algunas ocasiones, los gastos administrativos y generales son descuidados por la administración y los ejecutivos. Un control presupuestal inadecuado de los gastos generales y administrativos puede tener serias consecuencias en materia de utilidades” (Díaz et al, 2012, p.184).

Para toda empresa se hace necesario determinar los objetivos, pero de igual importancia debe de ser medirlos constantemente y determinar si se cumplen o si se deben realizar ajustes para lograr las metas. El control presupuestario se conforma por un cúmulo de acciones las cuales permiten medir y corregir la ejecución. Derivado que el control se ejerce a través de responsabilidades, es necesario que los gastos se proyecten por áreas o centros de responsabilidad.

#### **2.4.1 Principio de excepción**

Es un principio de administración el cual indica que los gerentes deben orientar sus esfuerzos hacia las desviaciones materiales, es decir, a las desviaciones que se generen que sean especialmente negativas o desfavorables o las que sean en gran parte favorables, por lo que los presupuestos en su fase de control deben considerar para contribuir a la eficiente interpretación de los resultados, es decir, enfocarse en lo material e importante. Los informes de desempeño se dirigen a detallar aquellas “partidas fuera de línea”, razón por la cual la atención se dirige hacia las variaciones que realmente merecen que se informen a la administración (Welsh et al, 2015, p.29).

“Cuanto más concentren sus esfuerzos los administradores en las excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control” (Koontz *et al*, 2008, p. 644).

“Este principio sostiene que la gerencia debe concentrar su atención en las partidas excepcionales o anormales que aparecen en los informes diarios, semanales y mensuales, permitiéndole, así, el tiempo suficiente para atender los asuntos de políticas y planificación básicas de la empresa. Son precisamente las partidas “desusadas o anormales” las que requieren de la atención inmediata de la gerencia para determinar las “causas” y emprender la acción correctiva. Las partidas que no están “fuera de línea” no absorben demasiado tiempo de la administración; sin embargo, deben provocar la “recompensa” en las formas apropiadas” (Welsch *et al*, 2005, p. 29).

Tomando en cuenta estos dos conceptos proporcionados por Welsh (2005) y por Koontz (2008) en resumen, el principio de excepción significa no enfocar los esfuerzos que diferencias o desviaciones que no son relevantes, y así poder tener el tiempo suficiente para enfocarse en los demás asuntos que requiera la empresa. En conclusión, no ser micromanagers.

#### **2.4.2 Informes de desempeño**

Para poder evaluar el desempeño se necesita realizar revisiones periódicas y constantes, que permitan concluir si el destino de nuestro barco es el correcto o los vientos lo han redireccionado.

“Los informes de desempeño, debido a que incluyen una comparación de los resultados reales con los planes por áreas de responsabilidad, destacan las variaciones de modo muy significativo. Las partidas “fuera de línea” saltan a la vista. Es pues con respecto a estas partidas que el ocupado ejecutivo debe investigar, así como determinar las causas y emprender la acción correctiva” (Welsch *et al*, 2005, p. 29).

“Uno de esos informes, que compara lo presupuestado con los resultados reales, se llama informe de desempeño. Los informes de desempeño indican dónde no se ejecutan las operaciones según lo planeado y los sitios en los que las organizaciones quizás necesiten atención adicional” (Garrison et al, 2007, p. 6).

“El informe de resultados que contendrá los presupuestos de cada área, resultados obtenidos, variaciones, porcentaje de cumplimiento de cada área además de las respectivas funciones y actividades realizadas. Se procederá a evaluar la razón de los resultados para que en futuros pronósticos se logre el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas” (Pogo, 2012, p.48)

Los informes de desempeño como instrumentos de control se deben procurar prepararlos y revisarlos de forma mensual, ya que estos permiten comparar los datos presupuestados con los datos reales, es decir, con los gastos reales ejecutados versus los que se estimaron. La información que estos informes muestran son los datos respectivos a cada área o centro de responsabilidad, es decir, permiten informar sobre los datos reales ejecutados y los datos presupuestados, de tal forma que permiten determinar si la ejecución del presupuesto ha sido eficiente o ineficiente.

#### **2.4.3 Control y análisis de desviaciones presupuestarias**

El arte de controlar no debe existir solo, debe ser acompañado de un análisis para que se pueda determinar qué correcciones se deben aplicar. El control presupuestario se inicia cuando inicia la utilización del presupuesto y el desempeño real de las actividades. Con el propósito de determinar el desempeño real se realiza una comparación de los resultados reales contra los presupuestados y a esa diferencia determinada se le llama variación o desviación.

“El análisis de las variaciones o desviaciones permitirá a la Administración, determinar qué área de la empresa no logra cumplir adecuadamente con las funciones que se asignaron, y cuáles de estas si se cumplen de manera estándar,

es por esta razón que la administración podrá tomar las acciones pertinentes en las áreas o departamentos, en donde las variaciones o desviaciones sean representativas y necesiten de algún tipo de corrección. Cuando se realiza un presupuesto se asume que existirán posibles variaciones en relación con los resultados reales” (Deras, 2020, p. 11).

“Comparar lo planeado con lo ejecutado. Incluye instaurar los mecanismos a emplear en el monitoreo, seguimiento y acompañamiento; conocer los factores que explican las desviaciones, y formular acciones correctivas que retroalimentan el planteamiento” (Burbano, 2011, p. 30).

“El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones” (Del Río González, 2003, p. 86).

Según Muñiz (2009) respecto al análisis de las desviaciones dice: “Entendemos que el control presupuestario es sinónimo de realizar el análisis de las desviaciones. Para poder conseguir este objetivo deben de existir una serie de elementos que permitan poder explicar las diferencias entre los objetivos marcados en el presupuesto y la realidad, por ello a continuación se explican una serie de elementos y aspectos que ayudarían a realizar este tipo de análisis:

- Periodos de presentación de la información a analizar: Se trata de presentar la información de forma mensual.
- Control y análisis de las desviaciones: es de vital importancia dentro del control presupuestario, y por ello se va a dividir en dos partes, la primera explicará todas las características que debe cumplir el análisis de las desviaciones, y la segunda los diferentes tipos de desviaciones.
- Características de las desviaciones: Se deben ordenar todas las desviaciones, pero ordenándose de mayor a menor importancia. Es necesario conocer las causas de las desviaciones. El análisis de las desviaciones deberá desembocar siempre en aplicar acciones correctoras. Las desviaciones pueden ser

favorables o desfavorables y dependen si analizamos ingresos o gastos previstos frente a los realmente producidos.

Solo el análisis de esas desviaciones le permitirá a la administración de la empresa, determinar qué área o departamento de la organización está utilizando de manera inadecuada los recursos que le fueron asignados en el presupuesto, ya sea porque tiene excesivas erogaciones o porque no alcanza un nivel adecuado de ejecución, y esto de nuevo solo se puede medir a través del control y análisis de las desviaciones presupuestarias.

“Las desviaciones son la diferencia entre los datos previstos y los datos reales; esta diferencia podrá variar en el signo según analicemos los ingresos o los gastos, pero solo nos indica la variación entre los presupuestos y la realidad” (Muñiz, 2009, p. 129).

Por ende, derivado de lo anteriormente mencionado por los diversos autores, con el fin de disminuir el riesgo de una inadecuada utilización de los recursos financieros dentro de una empresa, es importante contar con una planificación financiera que permita controlar los recursos monetarios con los que cuenta la empresa para poderlos gestionar de manera eficiente. Y para esto, se pueden utilizar los presupuestos como herramienta de control, ya que estos buscan ser procedimientos integrados y ordenados en términos financieros, en los cuales se colocan los objetivos que se buscan alcanzar durante un tiempo determinado, los presupuestos se elaboran con el involucramiento de todas las áreas funcionales de la empresa. Para después poder evaluar los resultados obtenidos, a través de un proceso de control con el cual se logre verificar y comparar los datos reales en la etapa de ejecución, de forma tal que permita detectar errores y aciertos con los cuales se pueden tomar decisiones que ayuden a realizar las acciones o correcciones necesarias para un eficaz funcionamiento. Es decir, las variaciones o desviaciones se analizan para determinar el motivo por el cual hay diferencia significativa entre la base planificada y la ejecución real del presupuesto.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada hace referencia a los criterios y procedimientos generales que guían al trabajo científico de la investigación; las técnicas son una serie de reglas y procedimientos que permiten manejar los instrumentos utilizados para la consecución de las conclusiones y soluciones del problema. El método brinda un orden estructurado de los pasos a seguir para lograr la consecución de un objetivo, por lo que la aplicación de este es fundamental para el desarrollo adecuado de la investigación.

#### **3.1 Definición del problema**

La definición del problema permite conocer los límites de la investigación relacionado a la ausencia de revisión y análisis del presupuesto de gastos operativos de una empresa comercializadora de equipos de pesaje, y significa especificarlo y delimitarlo con la mayor precisión posible.

En función del control presupuestario, es posible prever y examinar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto, y esto permite tomar medidas de forma oportuna al momento que se detectan fluctuaciones en gastos que muestran variaciones significativas. Sin embargo, la empresa objeto de estudio carece de un seguimiento de revisión periódica y control de los gastos operativos realmente ejecutados comparados con las erogaciones que fueron previamente autorizadas en el presupuesto. La ausencia de análisis y revisión de la ejecución presupuestaria de los gastos operativos aumenta el riesgo de realizar erogaciones no autorizadas, así también, un control presupuestal inadecuado puede tener serias consecuencias en materia de utilidades. A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto y, en consecuencia, tomando medidas periódicamente cuando se vayan detectando desequilibrios e inestabilidades en gastos que muestran variaciones significativas.

### **3.2 Preguntas de la investigación**

La pregunta principal de investigación es:

¿Tiene impacto financiero en materia de utilidades la ausencia de analizar y revisar periódicamente la ejecución del presupuesto de los gastos operativos de una empresa dedicada a la comercialización de equipos de pesaje ubicada en el Municipio de Guatemala departamento de Guatemala?

Las preguntas que apoyan a la pregunta principal de la investigación son:

- ¿Permitirán las cédulas de comparación presupuestaria como herramienta conocer los resultados reales frente a los resultados previstos del presupuesto de gastos operativos y su ejecución?
- ¿Según el análisis de las desviaciones presupuestarias como afectan estas la rentabilidad prevista en el presupuesto?
- ¿Qué medidas se deberían de proponer a la administración para el adecuado manejo de los gastos operativos?
- ¿Qué herramienta sería la más adecuada para la revisión y control presupuestario de los gastos operativos?

#### **3.2.1 Delimitación del problema**

La delimitación del problema de investigación tiene como objetivo establecer la unidad de análisis específica que se estudiará, el tiempo necesario para poder realizar el estudio y el espacio que se empleó para llevar a cabo la investigación.

#### **3.2.2 Punto de vista**

El punto de vista de la presente investigación será enfocado en la Administración Financiera.

### **3.2.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es la empresa comercializadora de equipos de pesaje fundada en el año 1,985.

### **3.2.4 Período histórico**

Para propósitos de esta investigación se analizó la información de los períodos fiscales del año 2018 al año 2021.

### **3.2.5 Ámbito geográfico**

El espacio geográfico donde se ubica la unidad de análisis es en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

## **3.3 Objetivos**

Los objetivos de investigación constituyen los propósitos, metas o fines que se pretenden alcanzar al realizar el proceso de indagación relacionada con la ausencia de análisis y revisión de la ejecución presupuestaria de los gastos operativos de una empresa dedicada a la comercialización de equipos de pesaje; lo que provoca que se realicen erogaciones no autorizadas y esto puede tener consecuencias en materia de utilidades.

### **3.3.1 General**

El objetivo general engloba el fin primordial de realizar una investigación y/o proyecto; el objetivo principal de la investigación es el siguiente:

Analizar financieramente la ejecución presupuestaria de los gastos operativos con el propósito de medir y evaluar el desempeño de las erogaciones realizadas y afectar favorablemente los resultados de la operación de una empresa que se dedica a la venta de equipos de pesaje en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.3.2 Específicos**

Los objetivos específicos son elaborados con el fin primordial de brindar una serie de pasos necesarios, para alcanzar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Elaborar cédulas de comparación del presupuesto de gastos de operación y del gasto ejecutado para determinar desviaciones presupuestarias.
2. Analizar y evaluar las desviaciones del presupuesto de gastos de operación que se presentan en las cédulas de comparación y determinar cuáles son los rubros más importantes que sufren desviaciones.
3. Proponer a la administración medidas de corrección para el manejo adecuado de los gastos de operación.
4. Implementar y proporcionar un modelo de revisión y control presupuestario que permita apoyar en el seguimiento de los gastos operativos presupuestados.

### **3.4 Método Científico**

Se utilizó el método científico para la realización de la investigación.

Según el Oxford English Dictionary (2015), el método científico es "un método o procedimiento que ha caracterizado a la ciencia natural desde el siglo XVII, que consiste en la observación sistemática, medición y experimentación, y la formulación, análisis y modificación de las hipótesis" (p. 415)

La investigación tiene un enfoque cualitativo y es de tipo aplicada. Para Murillo (2008 como se citó en Vargas, 2009) la investigación aplicada recibe el nombre de "investigación práctica o empírica", que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad" (p. 159).

La investigación aborda un diseño no experimental derivado que maneja distintos tipos de elementos cualitativos que permitieron desarrollar un análisis integral de los fenómenos aplicados en el capítulo cuatro.

Se ejecutaron las tres fases del método científico los cuales son: indagatoria que será la guía para recolectar información documental que servirá para fundamentar la investigación, demostrativa que permitió dar solución al problema planteado por medio de la utilización de técnicas de investigación como la entrevista y análisis de documentos y la fase expositiva a través de la redacción del informe del trabajo profesional de graduación estructurado según el instructivo de la escuela donde se expondrá la solución y recomendaciones que se obtendrán de la investigación.

### **3.5 Enfoque, alcance y diseño**

La investigación tiene un enfoque cualitativo el cuál que según Hernández et al (2014) define como “el enfoque que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 40), este enfoque no realiza ninguna medición, más bien realiza un análisis de las cualidades de la unidad a investigar.

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo ya que consiste en describir las situaciones que se generan en la empresa derivado de la falta de control presupuestario en los gastos de operación y cómo esto impacta en la rentabilidad de esta.

El Diseño de la investigación es no experimental ya que según Sampieri el diseño no experimental “Es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 52) ya que se observan y se las variaciones que se dan entre el presupuesto determinado y lo realmente ejecutado de este, por lo tanto el diseño es no experimental de investigación transeccional o transversal descriptivo ya que se recolecta información en un único período de tiempo para un adecuado análisis.

### **3.5.1 Universo y muestra**

El universo está constituido por la unidad de análisis la cual es la empresa comercializadora de equipos de pesaje.

El tipo de muestra que se emplea para la entrevista estructurada es la muestra no probabilística, se entrevistaron a 2 personas, y el criterio de selección se basó en quienes son los encargados de la elaboración del presupuesto de gastos operativos. Y son el gerente financiero y el jefe de contabilidad.

### **3.6 Técnicas**

Las técnicas de investigación utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron las documentales y las de investigación de campo. Las mismas se utilizaron de forma sistemática con el fin de que las primeras brindaran un aval teórico a los planes de ejecución en la investigación de campo.

#### **3.6.1 Técnicas de Investigación Documental**

Para la presente investigación se realizaron consultas de distintos recursos bibliográficos y e-grafías que dieron lugar a tener un sustento teórico de las perspectivas abordadas en el planteamiento del problema y los distintos objetivos planteados. Dichas consultas se realizaron en libros de texto, revistas financieras, documentos electrónicos y tesis relacionadas a la perspectiva teórica de la investigación.

#### **3.6.2 Técnicas de Investigación de Campo**

Para la investigación se utilizaron fundamentalmente dos tipos de técnicas relacionadas al trabajo de campo, la entrevista y el análisis de documentos. Este tipo de técnicas permitió tener una idea más certera de la situación por la cual estaba pasando la empresa, ya que al tener acceso a los instrumentos y poder platicar con las personas involucradas con la administración financiera de empresa, se obtuvo

una concatenación adecuada entre la perspectiva teórica y las aplicaciones prácticas.

**a) Técnica entrevista**

Se utilizó técnica de entrevista estructurada, el instrumento es la guía de entrevista que consta de 10 preguntas, 2 de respuesta dicotómica, 2 de respuesta múltiple y 6 de respuesta abierta con el fin de obtener la información adecuada y solicitada por las preguntas de investigación. Esta entrevista se realizará al gerente financiero y al jefe de contabilidad de la empresa, el objetivo de esta es obtener información sobre la elaboración y seguimiento del presupuesto anual de gastos operativos.

**b) Técnica análisis de documentos**

La técnica de análisis de documentos se aplicó a los instrumentos financieros como el presupuesto de gastos operativos y el presupuesto ejecutado de gastos operativos. También utilizando la técnica de análisis de documentos se analizaron otros instrumentos financieros como las cédulas de comparación presupuestaria las cuales permitieron conocer y también analizar las desviaciones presupuestarias que se presentaron al realizar el estudio y permitieron dar respuesta a las preguntas de investigación realizadas.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 Situación Actual de la Compañía**

El presente capítulo busca realizar el análisis y evaluación presupuestaria, relacionado con los gastos operativos, del año 2018 al 2021, de la empresa dedicada a la comercialización de equipos de pesaje ubicada en el Municipio de Guatemala.

Al presente la empresa elabora un plan operativo, en donde se detallan las actividades, los objetivos, la planificación de las ventas, los costos y gastos que se planean llevar a cabo durante un plazo determinado. Este presupuesto se realiza previo al inicio de cada ejercicio fiscal y es autorizado por los accionistas de la compañía.

Con el propósito de elaborar el presupuesto de gastos se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Contabilidad envía la ejecución real de gastos a la persona encargada de cada departamento.
2. Cada encargado de área, tomando como base la información recibida respecto a los gastos reales efectuados en el período actual, también tomando en consideración el porcentaje de inflación proporcionado por la empresa y derivado de las actividades a desarrollar en el próximo período, elabora un presupuesto de gastos estimado para el siguiente período.
3. El departamento de contabilidad realiza el presupuesto de los centros generales.
4. El departamento de contabilidad recoge y consolida la información de todos los departamentos.
5. El departamento de contabilidad incluye la información en los estados financieros proforma elaborados como parte de la planificación y los comparte a la gerencia general y al jefe del departamento contable.
6. Gerencia general y el jefe del departamento contable realizan la revisión la información consolidada y si esta información se considera que es razonable la

presentan en una reunión a los accionistas para que estos puedan analizarla plantear dudas o comentarios, y luego de que estos son solventados los accionistas proceden a la autorización

En el presente capítulo se desarrollarán los escenarios que darán a entender la forma en la cual la gerencia analizó la información. Posteriormente se detallarán los gastos operativos, es decir, los gastos de ventas y administración analizados por centro de responsabilidad y por rubro de gasto con el propósito de evidenciar la situación generada por la falta de control y por falta de análisis del gasto erogado.

A continuación, se realiza un análisis de la ejecución de gastos operativos de los períodos del 2018 al 2021 como lo realizó la gerencia.

**Tabla 1**

*Gastos operativos período 2018 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Tipo de gasto	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gastos de administración	8,794,892	8,615,483	- 179,408	-2.08%	102.08%
Gastos de ventas	10,053,098	10,153,350	100,252	0.99%	99.01%
<b>Total</b>	<b>18,847,990</b>	<b>18,768,833</b>	<b>- 79,157</b>	<b>-0.42%</b>	<b>100.42%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 1, donde analiza el período 2018 se evidenció una sobre ejecución presupuestaria, en los gastos de ventas de 2.08%, y una ejecución casi al 100% para los gastos de administración.

**Tabla 2***Gastos operativos período 2019 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Tipo de gasto	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gastos de administración	8,331,966	9,029,802	697,836	7.73%	92.27%
Gastos de ventas	10,275,619	10,344,198	68,579	0.66%	99.34%
<b>Total</b>	<b>18,607,585</b>	<b>19,374,000</b>	<b>766,415</b>	<b>3.96%</b>	<b>96.04%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 2 se observa el período 2019, y se evidenció una optimización en la ejecución presupuestaria, tanto en el gasto de ventas como en el gasto de administración, de 96.04%.

**Tabla 3***Gastos operativos período 2020 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Tipo de gasto	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gastos de administración	8,077,413	9,080,146	1,002,732	11.04%	88.96%
Gastos de ventas	8,502,710	10,641,669	2,138,959	20.10%	79.90%
<b>Total</b>	<b>16,580,123</b>	<b>19,721,815</b>	<b>3,141,691</b>	<b>15.93%</b>	<b>84.07%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En el período 2020 como se evidencia en la tabla 3, se observa una optimización en la ejecución presupuestaria, tanto en el gasto de ventas como en el gasto de administración, de 84.45%, y según la explicación que proporcionaron tal optimización se dio derivado de la pandemia por el COVID-19, razón por la cual, esto favoreció en la disminución del gasto.

**Tabla 4***Gastos operativos período 2021 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Tipo de gasto	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gastos de administración	9,064,391	8,557,909	- 506,483	-5.92%	105.92%
Gastos de ventas	9,461,919	11,111,983	1,650,064	14.85%	85.15%
<b>Total</b>	<b>18,526,310</b>	<b>19,669,892</b>	<b>1,143,581</b>	<b>5.81%</b>	<b>94.19%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 4 se analiza el período 2021 y se evidenció una optimización en la ejecución presupuestaria, tanto en el gasto de ventas como en el gasto de administración, de 94.81%.

Analizando la información de forma global, como se ejecutó y como lo planificaron las diferentes gerencias y establecer el comparativo de las ejecuciones presupuestarias de gastos operativos, se comprobó que en los períodos observados se da el mismo caso, es decir, que los gastos se ejecutaron en menor valor en comparación con lo que se considerado en la planificación presupuestaria, esto en la mayoría de los casos

A continuación, se detalla la información de los gastos operativos de los períodos 2018 al 2021 detallados por cada centro de responsabilidad y rubro de gasto, con el propósito de poder evaluar el control y el manejo de cada rubro del gasto operativo.

Dentro de la empresa cada tipo de gasto, es decir, los gastos de administración y gastos de venta se encuentra estructurados y está conformados por los centros de responsabilidad, es decir, a quienes se les asignan cada gasto que se ejecuta. De la misma manera, a cada uno de estos rubros se les asigna cierta cantidad de recursos el cual se determina anticipadamente en el presupuesto.

A continuación, se describen los centros de responsabilidad que actualmente maneja la empresa:

### **Gastos de venta**

- Bodega
- Departamento de asesores
- Departamento de facturación
- Gerencia de ventas
- Mercadeo y publicidad

### **Gastos de administración**

- Gerencia General
- Contabilidad
- Departamento de logística
- Servicios administrativos
- Auditoría ISO 9001

Cada centro mencionado forma parte de un departamento de la compañía, el cual está bajo la responsabilidad de cada jefe de área. En cada centro se registran todos los gastos relacionados a salarios, bonificaciones, prestaciones laborales, alimentación, hospedaje, compensación uso de vehículos, teléfono, honorarios profesionales, artículos promocionales, capacitaciones, publicidad, energía eléctrica, combustibles, seguros, fletes, depreciaciones, mantenimiento, entre otros gastos varios.

#### **4.1.1 Gastos de venta**

Separando la información financiera por centros de responsabilidad, se evidencia que mientras unos departamentos mostraron ahorros y optimización, otros tienen excesos importantes en algunos rubros de gasto. A continuación, se muestra la comparación de la información real contra el presupuesto de los cuatro años analizados:

**Tabla 5**

*Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Bodega	1,064,088	1,281,198	217,109	16.95%	83.05%
Departamento de asesores	5,861,743	6,555,547	693,803	10.58%	89.42%
Departamento de facturación	458,767	635,151	176,384	27.77%	72.23%
Gerencia de ventas	1,461,221	1,733,777	272,556	15.72%	84.28%
Mercadeo y publicidad	616,099	906,310	290,211	32.02%	67.98%
<b>Total</b>	<b>9,461,919</b>	<b>11,111,983</b>	<b>1,650,064</b>	<b>14.85%</b>	<b>85.15%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 5 donde se detalla el período 2021, los departamentos asignados a las áreas comerciales de bodega, departamento de asesores, departamento de facturación, gerencia de ventas y mercadeo y publicidad demostraron que realizaron ejecuciones por debajo del objetivo definido.

**Tabla 6**

*Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Bodega	1,256,007	1,633,023	377,016	23.09%	76.91%
Departamento de asesores	4,630,684	5,440,550	809,865	14.89%	85.11%
Departamento de facturación	324,798	708,014	383,216	54.13%	45.87%
Gerencia de ventas	1,681,994	1,952,838	270,844	13.87%	86.13%
Mercadeo y publicidad	609,226	907,243	298,017	32.85%	67.15%
<b>Total</b>	<b>8,502,710</b>	<b>10,641,669</b>	<b>2,138,959</b>	<b>20.10%</b>	<b>79.90%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 6 para el año 2020, se detectó la misma tendencia que se observó que en el período inmediato anterior, es decir, los centros de responsabilidad de bodega, departamento de asesores, departamento de facturación, gerencia de ventas y mercadeo y publicidad demostraron que realizaron ejecuciones por debajo del objetivo definido y parte de esa baja ejecución fue debido a que varios proyectos se frenaron derivado de las restricciones por la pandemia del COVID-19.

### Tabla 7

*Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Bodega	1,574,167	1,595,158	20,991	1.32%	98.68%
Departamento de asesores	5,255,027	5,319,383	64,356	1.21%	98.79%
Departamento de facturación	683,871	654,371	- 29,501	-4.51%	104.51%
Gerencia de ventas	1,886,246	1,895,382	9,136	0.48%	99.52%
Mercadeo y publicidad	876,306	879,904	3,597	0.41%	99.59%
<b>Total</b>	<b>10,275,619</b>	<b>10,344,198</b>	<b>68,579</b>	<b>0.66%</b>	<b>99.34%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 7 se observa que a partir del período 2019, aunque de forma general hay una optimización del gasto, es decir, se ejecutó el presupuesto dentro de los márgenes, dentro del centro de responsabilidad de facturación hay una sobre ejecución del 4.51%.

**Tabla 8**

*Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Bodega	1,560,402	1,565,568	5,165	0.33%	99.67%
Departamento de asesores	5,177,303	5,220,709	43,405	0.83%	99.17%
Departamento de facturación	640,407	643,269	2,861	0.44%	99.56%
Gerencia de ventas	1,838,736	1,860,223	21,487	1.16%	98.84%
Mercadeo y publicidad	836,249	863,582	27,333	3.17%	96.83%
	<b>10,053,098</b>	<b>10,153,350</b>	<b>100,252</b>	<b>0.99%</b>	<b>99.01%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

Con respecto a la tabla 8 que corresponde al año 2018 se observó una ejecución casi al 100%, en todos sus centros de responsabilidad logrando una optimización de la ejecución presupuestaria.

#### **4.1.1.1 Bodega**

Este centro de responsabilidad tiene como función principal resguardar el inventario para la venta de los equipos de pesaje y los repuestos que también se comercializan, entre otros. Se encuentra integrado por 12 colaboradores, quienes son los responsables de resguardar y despachar lo solicitado según orden de compra y factura.

**Tabla 9**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	193,141	201,199	8,058	4.00%	96.00%
Combustible	27,436	11,644 -	15,792	-135.62%	235.62%
Depreciaciones y amortizaciones	115,455	121,236	5,782	4.77%	95.23%
Energía eléctrica	14,404	13,575 -	829	-6.11%	106.11%
Fletes	9,382	136,500	127,117	93.13%	6.87%
Gastos de personal	565,541	603,277	37,737	6.26%	93.74%
Mantenimiento	24,228	12,123 -	12,105	-99.85%	199.85%
Otros	114,501	169,027	54,526	32.26%	67.74%
Viáticos	-	12,617	12,617	100.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>1,064,088</b>	<b>1,281,198</b>	<b>217,109</b>	<b>16.95%</b>	<b>83.05%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 9 para el año 2021 el rubro de combustible reflejó una sobre ejecución de 135.62% que estiman se derivó de traslados extras que no fueron considerados en el presupuesto, pero una reducción en los fletes derivado de que un colaborador apoyo con esos fletes necesarios, a pesar de haber incurrido en un gasto extraordinario de mantenimiento y también en el consumo de la energía eléctrica se logró una optimización global del 83.05%.

**Tabla 10**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de bodega del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	184,687	250,458	65,771	26.26%	73.74%
Combustible	21,578	43,392	21,814	50.27%	49.73%
Depreciaciones y amortizaciones	143,735	150,919	7,184	4.76%	95.24%
Fletes	115,900	169,919	54,020	31.79%	68.21%
Mantenimiento	11,298	15,091	3,793	25.13%	74.87%
Otros	165,670	219,661	53,991	24.58%	75.42%
Viáticos	11,278	15,706	4,428	28.19%	71.81%
Gastos de personal	587,593	750,978	163,385	21.76%	78.24%
Energía eléctrica	14,268	16,899	2,630	15.56%	84.44%
<b>Total</b>	<b>1,256,007</b>	<b>1,633,023</b>	<b>377,016</b>	<b>23.09%</b>	<b>76.91%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 10 para el período 2020, se obtuvo una optimización, logrando 76.91%, es decir, un ahorro del 23.09%, esto se dio derivado del efecto de la pandemia por Covid-19, dentro de las optimizaciones más importantes se encuentran los gastos de personal derivado de la baja de colaboradores ya que el movimiento en bodega derivado de una baja en las ventas se vio mermado.

**Tabla 11**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	237,591	241,918	4,327	1.79%	98.21%
Combustible	42,974	41,913	- 1,061	-2.53%	102.53%
Depreciaciones y amortizaciones	148,677	145,772	- 2,904	-1.99%	101.99%
Fletes	168,006	164,125	- 3,881	-2.36%	102.36%
Mantenimiento	14,846	14,576	- 270	-1.85%	101.85%
Otros	215,046	212,170	- 2,876	-1.36%	101.36%
Viáticos	15,506	15,170	- 336	-2.22%	102.22%
Gastos de personal	735,915	722,200	- 13,715	-1.90%	101.90%
Energía eléctrica	16,596	16,322	- 274	-1.68%	101.68%
<b>Total</b>	<b>1,595,158</b>	<b>1,574,167</b>	<b>- 20,991</b>	<b>-1.33%</b>	<b>101.33%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En el año 2019 se produjo una sobre ejecución del 1.33% de forma global, y en su mayoría todos los rubros tienen una sobre ejecución, haciendo notar entre los más importantes los rubros de combustible, fletes y viáticos el único que obtuvo una optimización fue el rubro de alquileres con un 98.21% de ejecución, es decir, se ejecutó dentro de lo planificado.

**Tabla 12**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	233,184	233,184	-	0.00%	100.00%
Combustible	43,125	42,177	- 948	-2.25%	102.25%
Depreciaciones y amortizaciones	140,841	145,919	5,078	3.48%	96.52%
Fletes	160,657	164,889	4,233	2.57%	97.43%
Mantenimiento	14,261	14,571	309	2.12%	97.88%
Otros	207,735	211,057	3,322	1.57%	98.43%
Viáticos	18,603	15,219	- 3,384	-22.24%	122.24%
Gastos de personal	724,538	722,264	- 2,274	-0.31%	100.31%
Energía eléctrica	17,458	16,288	- 1,170	-7.18%	107.18%
<b>Total</b>	<b>1,560,402</b>	<b>1,565,568</b>	<b>5,165</b>	<b>0.33%</b>	<b>99.67%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 12 para el año 2018 se logró una optimización del 99.97%, sin embargo, de forma individual, algunos rubros como viáticos y energía eléctrica tuvieron una ejecución por encima del plan de manera más notoria.

#### **4.1.1.2 Departamento de asesores**

Este departamento se dedica a la atención directa de clientes, y dentro de sus actividades principales se encuentran, la venta de los diferentes equipos de pesaje, desde la atención inicial en la cual presentan el producto al cliente según las necesidades que este requiera, pasando por la cotización y llegando a asegurarse de que el cliente reciba la factura y el producto. Este departamento cuenta con 15 colaboradores para atender a todo el país, desde empresas de consumo masivo a empresas de desarrollo agrícola.

**Tabla 13**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	40,133	41,374	1,241	3.00%	97.00%
Combustible	285,164	378,800	93,636	24.72%	75.28%
Depreciaciones y amortizaciones	48,374	43,950	- 4,424	-10.07%	110.07%
Energía eléctrica	2,993	2,790	- 203	-7.26%	107.26%
Fletes	50,436	-	- 50,436	0.00%	0.00%
Gastos de personal	4,763,433	4,874,680	111,247	2.28%	97.72%
Mantenimiento	93,713	242,372	148,659	61.33%	38.67%
Otros	242,385	654,252	411,867	62.95%	37.05%
Viáticos	335,111	314,196	- 20,916	-6.66%	106.66%
<b>Total</b>	<b>5,861,743</b>	<b>6,552,415</b>	<b>690,671</b>	<b>10.54%</b>	<b>89.46%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

Según la tabla 13 para el año 2021 se tuvo una optimización del presupuesto del 89.46%, sin embargo, se tuvo un incremento en los rubros depreciaciones y amortizaciones ya que se sobre ejecutó en un 10.07%, al igual que los rubros de viáticos que se sobre ejecutó en 6.66% y energía eléctrica sobre ejecución en 7.26%.

**Tabla 14**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	39,864	41,441	1,577	3.81%	96.19%
Combustible	145,326	297,912	152,586	51.22%	48.78%
Depreciaciones y amortizaciones	41,850	49,951	8,102	16.22%	83.78%
Energía eléctrica	2,689	3,091	402	13.01%	86.99%
Fletes	17,236	52,080	34,844	66.90%	33.10%
Gastos de personal	3,700,005	4,299,161	599,156	13.94%	86.06%
Mantenimiento	110,755	96,768	- 13,987	-14.45%	114.45%
Otros	415,379	254,108	- 161,270	-63.47%	163.47%
Viáticos	157,581	346,036	188,455	54.46%	45.54%
<b>Total</b>	<b>4,630,684</b>	<b>5,440,550</b>	<b>809,865</b>	<b>14.89%</b>	<b>85.11%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 14 se muestra que para el año 2020, se optimizó el presupuesto ya que se tuvo un ahorro del 14.89%, aunque en el rubro de otros se obtuvo una sobre ejecución del 63.47% esto derivado de un incremento de los servicios de telefonía, específicamente de conexión a internet, ya que muchos de los vendedores se dedicaron a laborar desde sus hogares utilizando la conexión a internet de los servicios con los que ya contaban.

**Tabla 15**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	40,028	41,042	1,014	2.47%	97.53%
Combustible	287,754	293,351	5,598	1.91%	98.09%
Depreciaciones y amortizaciones	48,248	49,164	916	1.86%	98.14%
Energía eléctrica	2,985	3,043	58	1.91%	98.09%
Fletes	50,304	51,422	1,118	2.17%	97.83%
Gastos de personal	4,152,560	4,199,499	46,940	1.12%	98.88%
Mantenimiento	93,469	93,172	- 297	-0.32%	100.32%
Otros	245,443	249,307	3,864	1.55%	98.45%
Viáticos	334,236	339,382	5,146	1.52%	98.48%
<b>Total</b>	<b>5,255,027</b>	<b>5,319,383</b>	<b>64,356</b>	<b>1.21%</b>	<b>98.79%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 15 se muestra que para el año 2019, de igual forma el presupuesto se optimizó de forma tal que se logró un ahorro del 1.21%, aunque cabe recalcar que el rubro de mantenimiento tuvo una variación leve del 0.32%, el cual no es significativa.

**Tabla 16**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	40,281	40,281	- 0	0.00%	100.00%
Combustible	291,542	287,910	- 3,633	-1.26%	101.26%
Depreciaciones y amortizaciones	46,569	48,252	1,683	3.49%	96.51%
Energía eléctrica	2,953	2,987	34	1.15%	98.85%
Fletes	49,582	50,468	886	1.76%	98.24%
Gastos de personal	4,076,328	4,121,599	45,271	1.10%	98.90%
Mantenimiento	91,390	91,443	53	0.06%	99.94%
Otros	238,260	244,683	6,423	2.63%	97.37%
Viáticos	340,399	333,087	- 7,312	-2.20%	102.20%
<b>Total</b>	<b>5,177,303</b>	<b>5,220,709</b>	<b>43,405</b>	<b>0.83%</b>	<b>99.17%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 18 para el año 2018, de igual forma el presupuesto se optimizó el presupuesto ya que el mismo se ejecutó en 99.17%, los rubros que sufrieron una variación mínima fueron los rubros de viáticos con una sobre ejecución del 2.20% y el rubro de combustible con una sobre ejecución del 1.26%.

#### **4.1.1.3 Departamento de facturación**

El departamento de facturación es el encargado de emitir las facturas correspondientes a las ventas realizadas por el departamento de asesores, buscado facturar siempre de manera exacta los productos requeridos bajo la clasificación de códigos con los que cuenta la empresa, el departamento consta de 3 colaboradores, 2 de ellos son auxiliares de facturación liderados por el coordinador del área.

**Tabla 17**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	6,689	7,237	548	7.57%	92.43%
Combustible	17,937	-	17,937	100.00%	0.00%
Depreciaciones y amortizaciones	3,695	11,679	7,983	68.36%	31.64%
Energía eléctrica	499	39,387	38,888	98.73%	1.27%
Gastos de personal	283,943	468,764	184,821	39.43%	60.57%
Mantenimiento	22,286	16,429	5,858	-35.66%	135.66%
Otros	52,241	91,656	39,414	43.00%	57.00%
viáticos	71,476	-	71,476	100.00%	0.00%
<b>Total</b>	<b>458,767</b>	<b>635,151</b>	<b>176,384</b>	<b>27.77%</b>	<b>72.23%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 17 se muestra que en el año 2021, se ejecutó el presupuesto en un 72.23%, y dentro de las variaciones más importantes están la sobre ejecución del rubro de mantenimiento en 35.66%.

**Tabla 18**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	6,689	6,689	0	0.01%	99.99%
Combustible	6,186	21,965	15,779	71.84%	28.16%
Depreciaciones y amortizaciones	3,695	3,697	1	0.04%	99.96%
Energía eléctrica	38,471	59,125	20,654	34.93%	65.07%
Gastos de personal	226,380	515,865	289,485	56.12%	43.88%
Mantenimiento	21,795	39,312	17,517	44.56%	55.44%
Otros	17,913	55,121	37,208	67.50%	32.50%
Viáticos	3,669	6,241	2,572	41.51%	58.49%
<b>Total</b>	<b>359,799</b>	<b>708,014</b>	<b>348,216</b>	<b>49.18%</b>	<b>50.82%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 18 se muestra que para el año 2020, se ejecutó el presupuesto en un 50.82%, y dentro de las variaciones más importantes están una disminución en gasto de personal, ya que en el presupuesto se había considerado la adición de 2 personas más al equipo que no se dio derivado de la pandemia COVID-19.

### Tabla 19

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	6,461	6,462	1	0.01%	99.99%
Combustible	21,216	19,478	- 1,738	-8.92%	108.92%
Depreciaciones y amortizaciones	3,571	3,425	- 146	-4.25%	104.25%
Energía eléctrica	57,109	51,421	- 5,688	-11.06%	111.06%
Gastos de personal	498,274	478,604	- 19,670	-4.11%	104.11%
Mantenimiento	37,971	38,614	643	1.67%	98.33%
Otros	53,241	51,127	- 2,114	-4.13%	104.13%
Viáticos	6,028	5,238	- 790	-15.08%	115.08%
<b>Total</b>	<b>683,871</b>	<b>654,371</b>	<b>- 29,501</b>	<b>-4.51%</b>	<b>104.51%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 19 nos muestra que para el año 2019, se sobre ejecutó el presupuesto en un 4.51%, y dentro de las variaciones más importantes se encuentran la sobre ejecución del rubro de viáticos en un 15.08%, un aumento en el consumo de combustible del 8.92% y de la energía eléctrica en 11.06%, adicionalmente se sobre ejecutaron otros rubros como los gastos de personal en 4.11% y el rubro de otros en un 4.13%.

**Tabla 20**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	6,461	6,462	1	0.01%	99.99%
Combustible	19,325	19,117	- 208	-1.09%	101.09%
Depreciaciones y amortizaciones	3,323	3,362	38	1.15%	98.85%
Energía eléctrica	47,235	50,467	3,232	6.40%	93.60%
Gastos de personal	469,896	470,643	746	0.16%	99.84%
Mantenimiento	35,180	37,898	2,718	7.17%	92.83%
Otros	50,067	50,179	112	0.22%	99.78%
Viáticos	8,920	5,141	- 3,779	-73.50%	173.50%
<b>Total</b>	<b>640,407</b>	<b>643,269</b>	<b>2,861</b>	<b>0.44%</b>	<b>99.56%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 20 muestra que, en el año 2018, se ejecutó dentro de lo planificado el presupuesto con un 99.56% de ejecución, dentro de las variaciones más importantes están un aumento en el consumo de combustible del 1.09% y una sobre ejecución bastante alta en el rubro de viáticos de 73.50%.

#### **4.1.1.4 Gerencia de ventas**

Se encarga de liderar a todo el equipo comercial, para el cumplimiento conjunto de las metas que la empresa establece en función de la venta de productos y posicionamiento de la marca. Este departamento cuenta con 6 colaboradores que realizan una labor importante en la supervisión de las ventas.

**Tabla 21**

Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2021, comparativo real – plan

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	34,280	35,287	1,007	2.85%	97.15%
Depreciaciones y amortizaciones	48,225	30,062	- 18,163	-60.42%	160.42%
Energía eléctrica	2,557	2,380	- 177	-7.42%	107.42%
Gastos de personal	1,206,183	1,436,734	230,550	16.05%	83.95%
Mantenimiento	23,299	19,160	- 4,140	-21.61%	121.61%
Otros	100,305	80,972	- 19,333	-23.88%	123.88%
Viáticos	46,371	129,183	82,812	64.10%	35.90%
<b>Total</b>	<b>1,461,221</b>	<b>1,733,777</b>	<b>272,556</b>	<b>15.72%</b>	<b>84.28%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 21 indica que, en el año 2021, se ejecutó el presupuesto en un 84.28%, y dentro de las variaciones más importantes está el aumento en las depreciaciones y amortizaciones en un 60.42% y un aumento de 23.88% en el rubro de otros derivados del aumento en el gasto de cuotas y suscripciones ya que se realizaron ciertas adhesiones a diferentes cámaras y también una sobre ejecución en el rubro de mantenimiento del 21.61%.

**Tabla 22**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	34,312	38,978	4,666	11.97%	88.03%
Depreciaciones y amortizaciones	28,705	33,046	4,341	13.14%	86.86%
Energía eléctrica	2,314	2,629	315	11.97%	88.03%
Gastos de personal	1,397,022	1,587,017	189,995	11.97%	88.03%
Mantenimiento	18,630	21,164	2,534	11.97%	88.03%
Otros	86,955	107,056	20,101	18.78%	81.22%
Viáticos	114,055	162,948	48,893	30.01%	69.99%
<b>Total</b>	<b>1,681,994</b>	<b>1,952,838</b>	<b>270,844</b>	<b>13.87%</b>	<b>86.13%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 22 se muestra que, en el año 2020, se ejecutó el presupuesto en un 86.13%, y dentro de las variaciones más importantes está la disminución en el rubro de viáticos derivado que se habían planificado más viajes de los que se dieron derivado de las restricciones por el COVID-19 y las varias cancelaciones de convenciones que se dieron a nivel mundial.

También se evidencia una baja importante en los gastos de personal ya que se tenía planificado ampliar el departamento, pero derivado de la pandemia, se tomó la decisión de parar las contrataciones durante el año 2020.

El gasto de la energía eléctrica también se ve disminuido por una menor presencia de personal derivado de los distanciamientos recomendados, así como también mencionaron que parte del personal en diferentes períodos se contagio de la enfermedad y eso les limito aún más el regresar a laborar de la forma que comúnmente lo venían haciendo.

**Tabla 23**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	37,649	38,381	732	1.91%	98.09%
Depreciaciones y amortizaciones	31,919	31,670	- 249	-0.79%	100.79%
Energía eléctrica	2,539	2,596	56	2.17%	97.83%
Gastos de personal	1,532,900	1,541,313	8,413	0.55%	99.45%
Mantenimiento	20,442	20,759	317	1.53%	98.47%
Otros	103,406	104,154	748	0.72%	99.28%
Viáticos	157,391	156,509	- 882	-0.56%	100.56%
<b>Total</b>	<b>1,886,246</b>	<b>1,895,382</b>	<b>9,136</b>	<b>0.48%</b>	<b>99.52%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 23 indica que, en el año 2019, se ejecutó el presupuesto en un 99.52%, es decir, se ejecutó casi en su totalidad, teniendo variaciones mínimas que no representan una porción importante.

**Tabla 24**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	36,971	37,669	699	1.86%	98.15%
Depreciaciones y amortizaciones	28,305	31,083	2,778	8.94%	91.06%
Energía eléctrica	2,540	2,548	7	0.29%	99.71%
Gastos de personal	1,487,565	1,512,722	25,157	1.66%	98.34%
Mantenimiento	20,680	20,374	- 306	-1.50%	101.50%
Otros	101,237	102,222	985	0.96%	99.04%
Viáticos	161,439	153,605	- 7,833	-5.10%	105.10%
<b>Total</b>	<b>1,838,736</b>	<b>1,860,223</b>	<b>21,487</b>	<b>1.16%</b>	<b>98.84%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En el año 2018, se ejecutó el presupuesto en un 98.84%, el rubro que sufrió una sobre ejecución fue el rubro de viáticos con un 5.10% de ejecución sobre lo planificado, a continuación, el detalle de la ejecución:

#### 4.1.1.5 Mercadeo y publicidad

Este departamento es el responsable de crear la comunicación del valor de un producto, también se encarga de investigar y recopilar información para generar valor, promociona los productos y se encarga dar a conocer de manera dinámica los productos de la empresa, este departamento cuenta con 3 colaboradores.

**Tabla 25**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2021, comparativo real – plan*

Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Art.					
Promocionales	147,154.36	135,787.36	- 11,367	-8.37%	108.37%
Depreciaciones y amortizaciones	4,127.13	4,744.74	618	13.02%	86.98%
Gastos de personal	191,392.18	377,475.24	186,083	49.30%	50.70%
Mantenimiento	25,174.60	15,599.94	- 9,575	-61.38%	161.38%
Otros	99,413.44	300,748.31	201,335	66.94%	33.06%
Publicidad	91,712.86	64,804.94	- 26,908	-41.52%	141.52%
viáticos	57,124.36	7,149.87	- 49,974	-698.96%	798.96%
<b>Total</b>	<b>616,099</b>	<b>906,310</b>	<b>290,211</b>	<b>32.02%</b>	<b>67.98%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 25 se hace notar que para el año 2021 se dio una optimización en la ejecución del presupuesto, se ejecutó únicamente en un 67.28%, sin embargo, sí hubo una variación importante en el rubro de viáticos ya que se sobre ejecutó en un 698.96% ya que se elevaron las promociones a nivel nacional y también algunos

viajes al exterior para capacitaciones acerca de las marcas que maneja la empresa y en el rubro de publicidad en un 41.52%.

**Tabla 26**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Art. Promocionales	68,241	207,095	138,854	67.05%	32.95%
Depreciaciones y amortizaciones	4,624	5,422	798	14.72%	85.28%
Fletes	24,159	38,996	14,836	38.05%	61.95%
Gastos de personal	370,895	387,106	16,211	4.19%	95.81%
Mantenimiento	15,203	17,827	2,623	14.72%	85.28%
Otros	119,136	235,200	116,065	49.35%	50.65%
viáticos	6,968	15,598	8,630	55.33%	44.67%
<b>Total</b>	<b>609,226</b>	<b>907,243</b>	<b>298,017</b>	<b>32.85%</b>	<b>67.15%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 26 se muestra que para el año 2020, se dio una optimización en la ejecución del presupuesto, se ejecutó únicamente en un 67.15%, dentro de las disminuciones más importantes respecto a lo planificado se encuentran la baja en los artículos promocionales, ya que en cuestión de actividades de promoción no se dieron derivado de las restricciones gubernamentales y también para resguardar a los colaboradores encargados de las actividades de promoción.

**Tabla 27**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Art. Promocionales	200,033	197,175	- 2,858	-1.45%	101.45%
Depreciaciones y amortizaciones	5,237	5,353	116	2.17%	97.83%
Fletes	37,666	38,503	837	2.17%	97.83%
Gastos de personal	373,906	377,507	3,601	0.95%	99.05%
Mantenimiento	17,219	17,601	383	2.17%	97.83%
Otros	227,180	228,831	1,652	0.72%	99.28%
viáticos	15,066	14,933	- 133	-0.89%	100.89%
<b>Total</b>	<b>876,306</b>	<b>879,904</b>	<b>3,597</b>	<b>0.41%</b>	<b>99.59%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 27 se hace mención al año 2019, y en este se dio una optimización en la ejecución del presupuesto, se ejecutó en un 99.59%, es decir, casi dentro de lo planificado sin variaciones significativas.

**Tabla 28**

*Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Art. Promocionales	184,124	193,517	9,394	4.85%	95.15%
Depreciaciones y amortizaciones	5,017	5,254	237	4.50%	95.50%
Fletes	37,088	37,788	701	1.85%	98.15%
Gastos de personal	350,794	370,504	19,710	5.32%	94.68%
mantenimiento	16,954	17,275	320	1.85%	98.15%
Otros	225,862	224,587	- 1,275	-0.57%	100.57%
viáticos	16,410	14,656	- 1,754	-11.97%	111.97%
<b>Total</b>	<b>836,249</b>	<b>863,582</b>	<b>27,333</b>	<b>3.17%</b>	<b>96.83%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 28 se muestra que, en el año 2018, se dio una optimización en la ejecución del presupuesto, se ejecutó únicamente en un 96.83%, el rubro en el cual se obtuvo una sobre ejecución significativa es el rubro de viáticos de 11.97% más de lo planificado.

#### 4.2.1 Gastos de administración

Los gastos administrativos son los que se derivan de administrar, dirigir y organizar la compañía, están compuestos por tres departamentos, los cuales son: gerencia general, contabilidad y administración. A continuación, se describe la comparación de la información real contra el plan de los cuatro años analizados de cada centro de responsabilidad que componen los gastos administrativos de la empresa objeto de estudio:

**Tabla 29**

*Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Contabilidad	782,636	1,046,699	264,064	25.23%	74.77%
Departamento de logística	1,226,017	1,332,391	106,374	7.98%	92.02%
Gerencia General	3,362,221	2,846,197	- 516,025	-18.13%	118.13%
Servicios administrativos	3,622,134	3,236,259	- 385,875	-11.92%	111.92%
Auditoría ISO 9001	71,384	96,363	24,979	25.92%	74.08%
<b>Total</b>	<b>9,064,391</b>	<b>8,557,909</b>	<b>- 506,483</b>	<b>-5.92%</b>	<b>105.92%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 29 se muestra que, en el año 2021 en los gastos de administración se da una sobre ejecución del 5.92% y los centros de responsabilidad con las variaciones significativas son del de Gerencia General y el de servicios administrativos.

**Tabla 30**

*Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Contabilidad	544,932	717,427	172,495	24.04%	75.96%
Departamento de logística	1,053,377	1,204,603	151,227	12.55%	87.45%
Gerencia General	4,106,540	4,171,967	65,427	1.57%	98.43%
Servicios administrativos	2,372,565	2,986,149	613,584	20.55%	79.45%
<b>Total</b>	<b>8,077,413</b>	<b>9,080,146</b>	<b>1,002,732</b>	<b>11.04%</b>	<b>88.96%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 30 muestra que, en el año 2020 en los gastos de administración se una optimización ejecutando el 88.96% del plan, y se debe a que muchos gastos presupuestados no pudieron ser ejecutados en su mayoría por las restricciones de movilización que se dieron en ese año.

**Tabla 31**

*Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Contabilidad	706,188	708,380	2,192	0.31%	99.69%
Departamento de logística	1,180,184	1,215,120	34,937	2.88%	97.12%
Gerencia General	3,990,476	4,120,152	129,676	3.15%	96.85%
Servicios administrativos	2,455,118	2,986,149	531,031	17.78%	82.22%
<b>Total</b>	<b>8,331,966</b>	<b>9,029,802</b>	<b>697,836</b>	<b>7.73%</b>	<b>92.27%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 31 se hace notar que, para el año 2019 en los gastos de administración se una optimización ejecutando el 92.27% del plan, el centro de responsabilidad que tuvo una ejecución menor fue el de servicios administrativos.

### Tabla 32

*Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Contabilidad	699,839	675,900	- 23,938	-3.54%	103.54%
Departamento de logística	1,184,739	1,215,073	30,334	2.50%	97.50%
Gerencia General	4,006,762	3,931,374	- 75,389	-1.92%	101.92%
Servicios administrativos	2,903,552	2,793,137	- 110,415	-3.95%	103.95%
	<b>8,794,892</b>	<b>8,615,483</b>	<b>- 179,408</b>	<b>-2.08%</b>	<b>102.08%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

Para el año 2018 en la tabla 32 se muestra que, en los gastos de administración se una optimización ejecutando el 102.08% del plan, el centro de responsabilidad de servicios administrativos es el que tiene sobre ejecución del 3.95%, a continuación:

#### 4.2.1.1 Contabilidad

Es el encargado de registrar los hechos económicos de la organización en el día a día, así como también, de realizar análisis periódicos de los indicadores financieros, entregando alertas a la gerencia sobre posibles riesgos, este departamento está conformado por 4 colaboradores.

**Tabla 33**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2021, comparativo real – plan*  
(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución	
Depreciaciones y amortizaciones	10,365	11,679	1,313	11.25%	88.75%	
Gastos de personal	586,438	728,539	142,101	19.50%	80.50%	
Otros	44,888	-	-	44,888	0.00%	0.00%
Honorarios profesionales						
Auditoría	119,154	290,881	171,727	59.04%	40.96%	
Mantenimiento	21,791	15,600	-	6,191	-39.68%	139.68%
<b>Total</b>	<b>782,636</b>	<b>1,046,699</b>	<b>264,064</b>	<b>25.23%</b>	<b>74.77%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 33 se muestra que, el año 2021 el departamento de contabilidad reportó una optimización del 25.23%, es decir, la ejecución presupuestaria fue de 74.77%, aunque hay una sobre ejecución en el rubro de mantenimiento del 39.68% que definitivamente se debe verificar.

**Tabla 34**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Centro de responsabilidad	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Contabilidad	544,932	717,427	172,495	24.04%	75.96%
Departamento de logística	1,053,377	1,204,603	151,227	12.55%	87.45%
Gerencia General	4,106,540	4,171,967	65,427	1.57%	98.43%
Servicios administrativos	2,372,565	2,986,149	613,584	20.55%	79.45%
<b>Total</b>	<b>8,077,413</b>	<b>9,080,146</b>	<b>1,002,732</b>	<b>11.04%</b>	<b>88.96%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

Para el año 2020 en la tabla 34 se hace notar que el departamento de contabilidad reportó una optimización del 11.04%, es decir, la ejecución presupuestaria fue de 88.96%.

**Tabla 35**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2019, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Depreciaciones y amortizaciones	11,492	11,535	43	0.37%	99.63%
Gastos de personal	367,291	368,429	1,138	0.31%	99.69%
Otros Honorarios profesionales auditoría	13,203	13,363	160	0.00%	0.00%
	277,233	278,092	859	0.31%	99.69%
Mantenimiento	36,969	36,961	- 8	-0.02%	100.02%
<b>Total</b>	<b>706,188</b>	<b>708,380</b>	<b>2,192</b>	<b>0.31%</b>	<b>99.69%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 35 muestra que, en el año 2019, el departamento de contabilidad reportó una la ejecución presupuestaria fue de 99.69%, sin ninguna sobre ejecución importante.

**Tabla 36**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2018, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Depreciaciones y amortizaciones	11,216	1,249	- 9,967	-798.17%	898.17%
Gastos de personal	358,238	348,152	- 10,086	-2.90%	102.90%
Otros Honorarios profesionales auditoría	12,994	14,228	1,235	8.68%	91.32%
	281,452	278,092	- 3,360	-1.21%	101.21%
Mantenimiento	35,938	34,178	- 1,760	-5.15%	105.15%
<b>Total</b>	<b>699,839</b>	<b>675,900</b>	<b>- 23,938</b>	<b>-3.54%</b>	<b>103.54%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 36 año 2018, el departamento de contabilidad reportó una sobre ejecución del 3.54%, las variaciones significativas se dieron en el rubro de depreciaciones y amortizaciones y en el rubro de mantenimiento principalmente.

#### 4.2.1.2 Departamento de logística

El departamento de logística es el encargado de la planificación y la gestión del flujo de materiales de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejora. Este departamento está conformado por 10 colaboradores.

**Tabla 37**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	18,394	18,909	515	2.72%	97.28%
Depreciaciones y amortizaciones	23,150	28,290	5,141	18.17%	81.83%
Energía eléctrica	1,372	1,275	- 96	-7.56%	107.56%
Gastos de personal	1,123,923	1,168,018	44,095	3.78%	96.22%
Otros	35,982	89,931	53,949	59.99%	40.01%
Viáticos	260	4,550	4,290	94.29%	5.71%
Mantenimiento	22,936	21,418	- 1,519	-7.09%	107.09%
<b>Total</b>	<b>1,226,017</b>	<b>1,332,391</b>	<b>106,374</b>	<b>7.98%</b>	<b>92.02%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 37 se muestra que, para el año 2021, el departamento de logística logró una ejecución presupuestaria del 92.02%, es decir, optimizó en un 7.98 el presupuesto, sin embargo, tiene variaciones significativas en los rubros de energía eléctrica por 7.56% y en el rubro de mantenimiento por 7.09%.

**Tabla 38**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2020 , comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	18,394	19,315	921	4.77%	95.23%
Depreciaciones y amortizaciones	-	37,116	37,116	100.00%	0.00%
Energía eléctrica	1,359	1,323	- 35	-2.67%	102.67%
Gastos de personal	952,245	974,387	22,142	2.27%	97.73%
Otros	57,703	86,973	29,270	33.65%	66.35%
Viáticos	139	7,020	6,880	98.02%	1.98%
Mantenimiento	23,536	78,468	54,932	70.01%	29.99%
<b>Total</b>	<b>1,053,377</b>	<b>1,204,603</b>	<b>151,227</b>	<b>12.55%</b>	<b>87.45%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 38 se visualiza que, en el año 2020, el departamento de logística logró una ejecución presupuestaria del 87.45%, es decir, optimizó en un 12.55 el presupuesto, a pesar de que el rubro de energía eléctrica tiene una sobre ejecución de 2.67%.

**Tabla 39**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2019 , comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	19,009	19,068	59	0.31%	99.69%
Depreciaciones y amortizaciones	38,269	37,800	- 469	-1.24%	101.24%
Energía eléctrica	1,302	1,307	5	0.37%	99.63%
Gastos de personal	951,864	970,773	18,909	1.95%	98.05%
Otros	85,660	94,989	9,328	9.82%	90.18%
Viáticos	6,868	12,795	5,927	46.32%	53.68%
Mantenimiento	77,211	78,389	1,177	1.50%	98.50%
<b>Total</b>	<b>1,180,184</b>	<b>1,215,120</b>	<b>34,937</b>	<b>2.88%</b>	<b>97.12%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 39 muestra que para el año 2019, el departamento de logística logró una ejecución presupuestaria del 97.12% es decir, optimizó en un 2.88% el presupuesto, a pesar de que el rubro depreciaciones y amortizaciones tiene una sobre ejecución de 1.24% de derivado de ciertas compras de equipo de cómputo que no estaba contemplado en el presupuesto.

**Tabla 40**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2018 , comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	19,068	19,068	- 0	0.00%	100.00%
Depreciaciones y amortizaciones	36,755	34,937	- 1,818	-5.20%	105.20%
Energía eléctrica	1,271	1,025	- 246	-24.04%	124.04%
Gastos de personal	946,622	973,676	27,054	2.78%	97.22%
Otros	92,361	96,081	3,720	3.87%	96.13%
Viáticos	12,442	11,463	- 979	-8.54%	108.54%
Mantenimiento	76,220	78,823	2,603	3.30%	96.70%
<b>Total</b>	<b>1,184,739</b>	<b>1,215,073</b>	<b>30,334</b>	<b>2.50%</b>	<b>97.50%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 40 se evidencia que, para el año 2018 el departamento de logística logró una ejecución presupuestaria del 97.50%, es decir, optimizó en un 2.50% el presupuesto, a pesar de que el rubro de energía eléctrica se sobre ejecutó en un 24.04% y el rubro de viáticos que tuvo una sobre ejecución de 8.54%.

#### 4.2.1.3 Gerencia general

La gerencia general se encarga de organizar, implementar y desarrollar estrategias de la compañía. Además, de coordinar y mantener un ambiente de trabajo óptimo, se encarga de manejar la parte administrativa y ser un enlace para todos los implicados dentro de la organización. Este departamento cuenta con 5 colaboradores.

**Tabla 41**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2021, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	19,230	20,009	779	3.89%	96.11%
Depreciaciones y amortizaciones	447,930	467,634	19,705	4.21%	95.79%
Otros	53,697	114,665	60,968	53.17%	46.83%
Viáticos	33,251	172,640	139,389	80.74%	19.26%
Gastos de personal	2,749,450	1,932,999	- 816,451	-42.24%	142.24%
Mantenimiento	22,545	17,729	- 4,817	-27.17%	127.17%
Energía eléctrica	1,434	1,350	- 84	-6.25%	106.25%
<b>Total</b>	<b>3,327,537</b>	<b>2,727,026</b>	<b>- 600,512</b>	<b>-22.02%</b>	<b>122.02%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 41 se muestra que, para el año 2021, la gerencia general tuvo una sobre ejecución del 22.02%, los rubros con las variaciones más importantes son el de gastos de personal con una sobre ejecución del 42.24% y el rubro de mantenimiento con una sobre ejecución del 27.17%.

**Tabla 42**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2020, comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	19,231	21,010	1,780	8.47%	91.53%
Depreciaciones y amortizaciones	449,342	449,344	2	0.00%	100.00%
Otros	51,802	247,661	195,859	79.08%	20.92%
Viáticos	201,253	224,512	23,259	10.36%	89.64%
Gastos de personal	3,359,956	3,188,491	- 171,465	-5.38%	105.38%
Mantenimiento	23,536	39,390	15,854	40.25%	59.75%
Energía eléctrica	1,420	1,560	139	8.92%	91.08%
<b>Total</b>	<b>4,106,540</b>	<b>4,171,967</b>	<b>65,427</b>	<b>1.57%</b>	<b>98.43%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 42 se evidencia que, para el año 2020, la gerencia general tuvo una optimización del 98.43%, sin embargo, cabe mencionar una sobre ejecución en el rubro de gastos de personal de 5.38%.

**Tabla 43**

Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2019, comparativo real – plan

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	20,677	20,741	64	0.31%	99.69%
Depreciaciones y amortizaciones	441,996	443,603	1,607	0.36%	99.64%
Otros	147,444	249,485	102,041	40.90%	59.10%
Viáticos	219,667	221,638	1,971	0.89%	99.11%
Gastos de personal	3,120,473	3,144,239	23,767	0.76%	99.24%
Mantenimiento	38,894	38,886	- 8	-0.02%	100.02%
Energía eléctrica	1,325	1,560	234	15.02%	84.98%
<b>Total</b>	<b>3,990,476</b>	<b>4,120,152</b>	<b>129,676</b>	<b>3.15%</b>	<b>96.85%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla 43 se muestra que, para el año 2019, la gerencia general tuvo una optimización del 96.85%, sin embargo, sin variaciones significativas.

**Tabla 44**

Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2018, comparativo real – plan

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Alquileres	20,741	20,741	0	0.00%	100.00%
Depreciaciones y amortizaciones	431,333	426,029	- 5,304	-1.24%	101.24%
Otros	242,585	243,879	1,294	0.53%	99.47%
Viáticos	215,507	207,644	- 7,863	-3.79%	103.79%
Gastos de personal	3,057,270	3,005,816	- 51,454	-1.71%	101.71%
Mantenimiento	37,810	25,939	- 11,871	-45.77%	145.77%
Energía eléctrica	1,516	1,325	- 191	-14.42%	114.42%
<b>Total</b>	<b>4,006,762</b>	<b>3,931,374</b>	<b>- 75,389</b>	<b>-1.92%</b>	<b>101.92%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En el año 2018, la gerencia general tuvo una sobre ejecución mínima del 1.92% lo cual se representa monetariamente en Q75,389, las variaciones significativas se dan en los rubros de mantenimiento y energía eléctrica como se muestra en la siguiente tabla:

#### 4.2.1.4 Servicios administrativos

Derivado que la empresa forma parte de un grupo corporativo, en este departamento se consignan los gastos proporcionales a los servicios que presta el Gobierno Corporativo.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los servicios administrativos para los años 2018, 2019, 2020 y 2021:

**Tabla 45**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a servicios administrativos de los períodos 2018, 2019, 2020 y 2021 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Año	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
2018	2,903,552	2,793,137	- 110,415	-3.95%	103.95%
2019	2,455,118	2,986,149	531,031	17.78%	82.22%
2020	2,372,565	2,986,149	613,584	20.55%	79.45%
2021	3,622,134	3,236,259	- 385,875	-11.92%	111.92%
<b>Total</b>	<b>11,353,368</b>	<b>12,001,694</b>	<b>648,326</b>	<b>5.40%</b>	<b>94.60%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla se muestra que, para este centro de responsabilidad, las variaciones significativas se dan en los años 2021 y en el año 2018, para el año 2021 tiene una sobre ejecución del 11.92% lo cual representa Q385,875 y en el año 2018 una sobre ejecución del 3.95% representado por Q 110,415.

#### 4.2.1.5 Auditoría ISO 9001

Como parte de la mejora continua de la empresa, a partir del año 2021 se separó el gasto de las auditorías ISO 9001 certificación que la empresa posee, con el fin de poder prestar los servicios a las empresas que requieren los servicios.

**Tabla 46**

*Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a servicios administrativos de los períodos 2018, 2019, 2020 y 2021 comparativo real – plan*

(Cifras en quetzales)

Rubro	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Atención a terceros Honorarios profesionales	-	16,412	16,412	100.00%	0.00%
	71,384	79,950	8,566	10.71%	89.29%
<b>Total</b>	<b>71,384</b>	<b>96,363</b>	<b>24,979</b>	<b>25.92%</b>	<b>74.08%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

En la tabla se visualiza que el año 2021, el gasto se optimizó en un 25.92% generando un ahorro de Q24,979.

### 4.3 Análisis de resultados

En relación con la información observada y analizada, se hace ver que la empresa analiza la ejecución presupuestaria de manera global, es decir, únicamente la compara de forma general, sin revisar cada centro de responsabilidad, y compara entonces el total del gasto ejecutado con el gasto presupuestado.

Luego de la aplicación de la herramienta de control, en la cual se compara el gasto o rubro por cada centro de responsabilidad con lo que se planificó, y posterior a evidenciar variaciones importantes que demuestran el escaso control presupuestario, se representa un riesgo importante respecto a la utilización de los recursos de la empresa de forma eficiente.

Es importante mencionar que no fue posible estimar el efecto que tendrá la implementación de la herramienta de control, derivado de las variaciones que se dieron se generaron como resultado de diversos factores, tales como, estimaciones presupuestarias incorrectas, registros contables incorrectos y gastos que no se consideraron dentro del presupuesto, pero si incurren en el gasto como tal.

Lo más importante es evidenciar que existe una falta de control, para después poder indicar a la administración el gasto real en cada centro de responsabilidad, y así sirva como base para que al momento de elaborar el presupuesto se asignen los recursos de forma tal que se busque siempre alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. También es importante indicar que, con un presupuesto elaborado correctamente, podrá ser posible medir el desempeño real y realizar revisiones de forma periódica para tomar medidas correctivas o preventivas.

A pesar de que las variaciones detectadas de forma global ninguna parece ser determinante en cuanto a una disminución importante en la rentabilidad de la empresa, hay algunos rubros que si se sobre ejecutan, como por ejemplo, el rubro de gastos de personal y en los centros de responsabilidad tales como Gerencia General y de Servicios Administrativos, y es a estos a los que se les debe poner mayor atención derivado de que si se convierten en variaciones constantes e importantes si pueden llegar a afectar la rentabilidad objetivo, es decir, la rentabilidad que la empresa espera alcanzar en los períodos específicos.

La administración deberá establecer algunas medidas correctivas que permitan la adecuada gestión de los gastos operativos, a continuación, se proponen las más relevantes:

1. Que en cada centro de responsabilidad exista una persona responsable de la elaboración del presupuesto de gastos operativos, según las actividades que cada centro realiza. También esta persona será la responsable de validar que se cumpla la ejecución asignada de acuerdo con los rubros y montos establecidos. Asimismo, se deberá incluir una métrica en la evaluación de

desempeño relacionada a la ejecución adecuada del presupuesto asignado de cada centro de responsabilidad.

2. Realizar un reporte mensual donde se visualicen los gastos reales comparados con los gastos presupuestados y presentarlo a gerencia general y a gerencia financiera. También, convendrá incluir la tendencia del gasto ejecutado en años anteriores para que a través de la comparación se tenga una mejor visibilidad de cada rubro de gasto y de cada centro de responsabilidad.
3. Realizar reuniones periódicas, en las que participe el equipo de finanzas junto al responsable de cada centro de responsabilidad, para que puedan analizar y examinar las variaciones y proponer acciones correctivas.

#### **4.4 Proceso de elaboración del presupuesto de gastos operativos**

Con el propósito de que la administración consiga certeza de que lo asignado en el presupuesto se encuentre en línea a lograr los objetivos de la empresa y que se designen los recursos de manera correcta a cada componente de los gastos de operación, se deben realizar los siguientes pasos durante la elaboración del presupuesto:

1. El departamento de contabilidad debe de enviar el detalle de la ejecución real de gastos a cada colaborador responsable de cada departamento.
2. Cada encargado debe tomar como base la información real, el porcentaje de inflación indicado por la administración y de acuerdo con las actividades planificadas, elaborar el presupuesto de gastos con la mejor estimación para el período a presupuestar.
3. El departamento de contabilidad recibe la información de todos los centros de responsabilidad y realiza un consolidado.
4. El departamento de contabilidad realiza los estados financieros proforma tomando la información trasladada con anterioridad y traslada estos estados financieros a la gerencia general y a la gerencia financiera.

5. La gerencia financiera deberá analizar y revisa la información del presupuesto, emite su autorización para que sea trasladada a gerencia general.
6. La gerencia general y gerencia financiera revisan la información consolidada y de manera general, si esta les parece razonable la presentan a los accionistas para autorización.

#### 4.5 Herramienta de control de gastos operativos

Para que la administración pueda contar con una herramienta para poder evaluar el manejo y control de los gastos operativos, se realizó e implementó un reporte para ser elaborado eficientemente y de forma resumida, que contenga la información precisa y en el tiempo oportuno que permitirá tomar decisiones y dará a los usuarios interesados un resumen global de los gastos operativos, de forma tal que se puedan ir detectando variaciones que permitirán posteriormente definir acciones correctivas encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la administración.

**Tabla 47**

#### *Herramienta de control de gastos operativos*

(Cifras en quetzales)

Fecha Enero-Marzo 2022  
 Tipo de gasto Gastos de ventas

Centro de responsabilidad	2,020	2,021	2,022						
	Gasto real (Q.)	Gasto Plan (Q.)	Gasto real Ene-Mar 2022 (Q.)	Gasto plan Ene-Mar 2022 (Q.)	Variación absoluta	Variación relativa	Plan total (Q.)	Disponible (Q.)	% Disponible
Bodega	1,064,088	1,281,198	266,022	259,239	- 6,784	-2.62%	1,327,301	1,061,279	79.96%
Departamento de asesores	5,861,743	6,555,547	1,465,436	1,499,141	33,705	2.25%	7,675,601	6,210,166	80.91%
Departamento de facturación	458,767	635,151	114,692	116,447	1,755	1.51%	596,206	481,515	80.76%
Gerencia de ventas	1,461,221	1,733,777	365,305	347,040	- 18,265	-5.26%	1,776,845	1,411,539	79.44%
Mercadeo y publicidad	616,099	906,310	154,025	157,105	3,080	1.96%	804,379	650,354	80.85%
<b>Total</b>	<b>9,461,919</b>	<b>11,111,983</b>	<b>2,365,480</b>	<b>2,378,971</b>	<b>13,491</b>	<b>0.57%</b>	<b>12,180,333</b>	<b>9,814,853</b>	<b>80.58%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos del sistema financiero de la empresa objeto de estudio.

La tabla 47, muestra la herramienta de control que es una plantilla en Excel que permitirá que la persona encargada de realizar la integración de la información en el área contable podrá mostrarla de forma ordenada, a detalle y comparativa.

La herramienta de control para los gastos operativos da visibilidad del comparativo, por centro de responsabilidad, de la ejecución real contra el presupuesto, determinando así las diferencias absolutas y relativas de cada centro. Adicional se incluyen dos años anteriores de gasto realmente ejecutado como referencia, periodo actual que muestra los gastos que se van ejecutando de forma trimestral o mensual, y los datos que se colocan en la herramienta son trasladados por el departamento de contabilidad, por último, el monto pendiente de ejecutar con el que cuenta cada centro analizado. Esto se seguirá generando mensualmente, y enviando al gerente financiero y gerente general para que puedan llevar a cabo reuniones de seguimiento con los responsables de cada área.

El proceso de llenado de la herramienta de control por la persona que se designe como encargada será el siguiente:

1. Únicamente la persona autorizada tendrá el acceso a poder realizar las modificaciones a la herramienta de control.
2. En las primeras 2 columnas se deben colocar los gastos realmente ejecutados durante los 2 períodos anteriores.
3. En las siguientes columnas y conforme avanzan los periodos se deben de colocar los gastos realmente ejecutados del período en revisión esta información es trasladada por el departamento de contabilidad al momento de concluir con los cierres contables respectivos y en la siguiente columna el gasto que se presupuestó para ese período.
4. Siguientemente deben agregar las columnas para determinar las variaciones absolutas y las variaciones relativas respecto al gasto real ejecutado y el gasto planificado.
5. Se asigna otra columna para colocar el total del presupuesto del año en curso.

6. La siguiente columna a agregar debe de ser la que le permita a los usuarios de la información y herramienta de control conocer cuanto del presupuesto asignado aún tiene disponible para ejecutar en unidades monetaria, es decir, esta columna contendrá la diferencia entre el gasto realmente ejecutado acumulado y el gasto planificado para el período fiscal.
7. La última columna contendrá el porcentaje disponible o pendiente de ejecutar en el período fiscal actual.
8. Antes de trasladar la herramienta de control para revisión, se deben bloquear las columnas donde se ingresa la información histórica, para que ninguna persona que utilice la herramienta para análisis y control pueda modificar o eliminar la información previamente llenada, y con esto se evitará errores de personas ajenas a la elaboración y preparación de la herramienta.

Se aclara de igual forma que solo habrá una persona encargada de la integración de la información, es decir, la plantilla de Excel será manejada por 1 persona y la misma al trasladar la herramienta de control para revisión bloqueará las celdas donde se ingresa la información para la herramienta no sea susceptible al ingreso de información errónea por cualquier otra persona que tenga acceso a la misma y que no se la persona encargada de la integración.

Se desarrolló la herramienta para cada centro de responsabilidad, esta contiene un comparativo de la información real, es decir, lo ejecutado contra el presupuesto separado por cada rubro, para poder identificar las variaciones significativas y las acciones a implementar.

En la siguiente tabla, se procede a compartir la herramienta de control que tendrá asignada cada centro de costo, lo que permitirá tener una mejor visibilidad de los gastos listados por rubros, con un mayor detalle, lo que permitirá un mejor análisis y una presentación mas a detalle. Con esto se pretende cumplir con enfocarse en los rubros que tengan mayores desviaciones y enfocarse en los mismos para investigar el motivo de las desviaciones y así poder aplicar las medidas correctivas necesarias.

**Tabla 48***Herramienta de control de gastos operativos; Centro de responsabilidad del Departamento de asesores*

(Cifras en quetzales)

Fecha Enero-Marzo 2022  
 Tipo de gasto Gastos de ventas  
 Centro de responsabilidad Departamento de asesores

Rubro	2,020	2,021	2,022						
	Gasto real (Q.)	Gasto real (Q.)	Gasto real Ene-Mar 2022 (Q.)	Gasto plan Ene-Mar 2022 (Q.)	Variación absoluta	Variación relativa	Plan total (Q.)	Disponible (Q.)	% Disponible
Alquileres	39,864	40,133	9,966	9,667	- 299	-3.09%	49,495	39,529	79.86%
Combustible	145,326	285,164	36,332	36,877	545	1.48%	188,808	152,476	80.76%
Depreciaciones y amortizaciones	41,850	48,374	10,462	10,661	199	1.86%	54,585	44,123	80.83%
Energía eléctrica	2,689	2,993	672	654	- 19	-2.85%	3,346	2,674	79.91%
Fletes	17,236	50,436	4,309	4,372	63	1.45%	22,387	18,078	80.75%
Gastos de personal	3,700,005	4,763,433	925,001	941,651	16,650	1.77%	4,821,254	3,896,253	80.81%
Mantenimiento	110,755	93,713	27,689	27,329	- 360	-1.32%	139,924	112,235	80.21%
Otros	415,379	242,385	103,845	102,027	- 1,817	-1.78%	522,380	418,535	80.12%
Viaticos	157,581	335,111	39,395	40,026	630	1.57%	284,982	245,587	86.18%
<b>Total</b>	<b>4,630,684</b>	<b>5,861,743</b>	<b>1,157,671</b>	<b>1,173,264</b>	<b>15,593</b>	<b>1.33%</b>	<b>6,087,161</b>	<b>4,929,490</b>	<b>80.98%</b>

La tabla 48, contiene un ejemplo de cómo se visualizará la herramienta de control para los centros de responsabilidad considerando los rubros, es decir, una cédula comparativa con mayor detalle de los gastos.

## CONCLUSIONES

1. Como consecuencia de lo expuesto en el trabajo de graduación profesional, luego de analizar la ejecución presupuestaria de los gastos operativos, midiendo y evaluando el desempeño de las erogaciones realizadas por la compañía, se determinó que para que la empresa pueda gestionar adecuadamente los recursos, y aminorar el impacto financiero en materia de utilidades debe mejorar el proceso de elaboración del presupuesto y realizar un control de forma periódica, el cual es verificar que cada departamento ejecute los recursos alineados a los objetivos que la empresa busca alcanzar.
2. A partir de la elaboración de las cédulas de comparación presupuestaria, las cuales permitieron realizar una comparación de los gastos operativos ejecutados realmente versus los gastos operativos que se presupuestaron durante los periodos comprendidos del año 2018 al año 2021, se lograron determinar desviaciones presupuestarias en cada uno de los centros de responsabilidad lo cual denota carencias en la medición y control del desempeño.
3. Se informó a la administración sobre las desviaciones detectadas en cada centro de responsabilidad con el propósito de que tengan pleno conocimiento de las tendencias de los gastos reales ejecutados de cada rubro para que estas diferencias sean consideradas dentro del proceso de elaboración del presupuesto.
4. Se concluye que, para el apropiado manejo y control de los gastos operativos, la compañía debe de realizar algunas medidas correctivas, iniciando con el involucramiento en el proceso de elaboración de presupuesto a todas las áreas funcionales de la empresa, para que de esta forma se pueda responsabilizar a un colaborador por cada área, con el propósito de que se puedan generar reportes mensuales que detallen el desempeño de cada rubro según lo planeado, y por último detectar, justificar o plantear acciones de acuerdo a lo detectado.

5. En virtud de lo argumentado, se puede concluir que, luego de la implementación de una herramienta para controlar el desempeño de los gastos de operación, esta herramienta permitirá tener una mejor claridad acerca de todos los rubros comprendidos dentro de los gastos operativos, de forma tal que se podrán obtener alertas y detectar desviaciones presupuestarias que permitirán precisar las acciones necesarias para optimizar la ejecución del presupuesto definido.

## RECOMENDACIONES

1. Con base a los resultados obtenidos, posterior al análisis de la ejecución presupuestaria, se recomienda a la administración poner en marcha las actividades, tales como medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestaria de forma periódica, ya le que servirán como medio de control para evaluar de forma constante el desempeño en la ejecución de los gastos operativos, de forma tal que se puedan detectar oportunamente las variaciones presupuestarias que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.
2. Se sugieren realizar comparaciones presupuestarias periódicas que permitan determinar las principales diferencias entre los gastos planificados y los gastos ejecutados para así tener referencias exactas y determinar las acciones que se deben realizar.
3. Tomando como base que se tiene el conocimiento y referencia de la información histórica de los rubros de gastos de cada centro de responsabilidad será posible realizar una estimación presupuestaria más apropiada lo cual tendrá como resultado un control que permita que se asignen los recursos alineados a los objetivos que la empresa busca alcanzar.
4. Se recomienda que al realizar el proceso de planificación y elaboración del presupuesto se involucre y se responsabilice a cada encargado de área con el propósito de evaluar el desempeño. Para que luego de contar con los resultados de las desviaciones presupuestarias que resulten de la ejecución del presupuesto sea posible analizar y evaluar las mismas mensualmente, de forma tal que, se puedan tomar medidas correctivas necesarias para lograr una ejecución presupuestaría optimizada, por ejemplo, reducir el gasto considerando, realizando una ejecución más apropiada.
5. Y por último se sugiere la utilización mensualmente de la herramienta de control presupuestario implementada en formato Excel, para que por medio de esta la

gerencia reciba los informes de desempeño con las variaciones significativas mensualmente y que siempre estén al tanto de la ejecución presupuestaria y determinar si se deben realizar correcciones que permitan alcanzar los objetivos de rentabilidad planteados en la planeación financiera, sin embargo se hace notar que en el futuro cercano cuando la empresa cuente con los recursos monetarios y humanos pueda evaluar la implementación de un software de control presupuestario que se adecue a las necesidades que la empresa posee y así disminuir el riesgo de una posible evaluación y control presupuestario con errores de manipulación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. McGra-Hill Interamericana Editores.
- Del Río González, C. (2009). *El Presupuesto*. Cengage Learning.
- Díaz, M., Parra, R. y López, L. (2012). *Presupuestos*. Pearson Educación.
- Garrison, R., Noreen, E. y Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa*. McGra-Hill Interamericana Editores.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Division de Control y Gestión Ministerio de Hacienda. (2003). *Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados*.
- González, M. J. (2014). *Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial*. Málaga: IC editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Juman'h, A. H. (2015). *Introducción a la contabilidad para la toma de decisiones estimación y aplicación*. Area de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGra-Hill Interamericana Editores.
- Loly, S. (2013). *Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa segurimaster E.I.R.L.* Trujillo-Perú
- Martner, G. (1967). *Planificación y presupuestos por programas*. Editorial Universitaria, S.A.

- Muñiz, I. (2009). *Control presupuestario, planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
- Pogo, M. C. (2012). Procedimiento de control y ejecución presupuestaria para mejorar la gestión empresarial en la florícola Florespa Cía. Ltda. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Rodríguez, E. (2005). Proceso de Planeación Financiera: La estrategia y la operación dentro de la visión financiera. Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas. Monterrey.
- Rondón, F. (2001). *Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada)*. Ediciones Frigor.
- Ruelas, A. R. (2018). El presupuesto financiero. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/FCA-UNAM.
- Velastegui, W. (2018). Presupuestos. Instituto Tecnológico Bolívar.
- Welsh, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera, C. (2005). Presupuestos: Planificación y control. Pearson Educación.

### **E-grafías**

- Balanzas Digitales. Balanzas Industriales. Recuperado 10 de marzo 2021.  
<https://www.balanzasdigitales.com>
- Brajovic, Fernanda. (2020). Balanza de laboratorio: ¿Como elegir la adecuada?  
<https://www.cromtek.cl/2020/12/31/balanza-de-laboratorio-como-elegir-la-adecuada/>
- Deras, V. (2020.) Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.  
[https://issuu.com/vicmadermtz/docs/planeacion\\_financiera\\_-\\_metodologia\\_preparacion\\_de](https://issuu.com/vicmadermtz/docs/planeacion_financiera_-_metodologia_preparacion_de)
- Grupo Francisco Tomas (2019) Todo lo que hay que saber sobre la balanza comercial.  
<https://basculasfranciscotomas.com>

Cromtek. (2018). Balanzas Analíticas. Recuperado 18 de mayo 2022.  
<https://www.cromtek.cl/balanzas-analiticas/>

Presupuesto financiero: ¿Qué es y como elaborarlo? Recuperado 12 de julio 2022.  
<https://www.erp365.com.mx/presupuesto-financiero-que-es-y-como-elaborarlo/>

Ramírez, K. (2015). Análisis y control presupuestario. Recuperado 18 de julio 2022.  
[https://issuu.com/kimberlyramirez6/docs/an\\_lisis\\_y\\_control\\_presupuestario](https://issuu.com/kimberlyramirez6/docs/an_lisis_y_control_presupuestario)

Rodríguez, J. (2022). Los 8 tipos de presupuestos, sus características y ejemplos.  
Recuperado 16 julio 2022. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-presupuestos>

## ANEXO 1

Entrevista realizada al gerente financiero y al jefe de contabilidad de la empresa comercializadora de equipos de pesaje, solicitando anonimato de su información por discreción por efectos de confidencialidad.

**Objetivo:** La entrevista tiene como objetivo de conocer y obtener información referente al proceso de elaboración del presupuesto de la empresa comercializadora de equipos de pesaje.

**Entrevistados:** Gerente financiero y jefe de contabilidad

**Fecha:** 17 de mayo 2021

**Entrevistador:** Gladys Gabriela Marroquín Rosales

**1. ¿En qué mes del año se inicia con la realización del presupuesto de gastos operativos del siguiente período fiscal?**

El presupuesto de gastos operativos se empieza a preparar a inicios del mes de diciembre, es decir, previo a iniciar el siguiente año fiscal.

**2. ¿Me pueden dar una breve descripción de que información es necesaria para la elaboración del presupuesto de gastos operativos?**

Se necesita la información contable, es decir, la información que contenga los gastos que realmente se ejecutaron separada por los centros de responsabilidad que existen dentro de la empresa.

**3. ¿Qué otra información es necesaria aparte de la información contable para la elaboración del presupuesto de gastos operativos?**

También es necesario conocer la tasa de inflación que se debe aplicar para el próximo período y ajustar los gastos reales agregando la tasa de inflación, así como también es necesario que los encargados de cada centro de responsabilidad y cada encargado indica las actividades que planean realizar el próximo año, fuera de lo que ya se encuentra como gasto real dentro de la contabilidad.

**4. ¿Posterior a la elaboración del presupuesto cuál es el paso siguiente?**

El departamento de contabilidad con la información presupuestada y considerando lo indicado por los encargados de cada centro de responsabilidad procede a la elaboración de los estados financieros proforma.

**5. ¿Quiénes son los encargados de la revisión del presupuesto realizado y de los estados financieros proforma?**

El presupuesto elaborado y los estados financieros proforma son trasladados a la gerencia general para las revisiones respectivas.

**6. ¿Quién autoriza el presupuesto y los estados financieros proforma?**

El presupuesto y los estados financiero proforma son autorizados por los accionistas de la compañía, a los accionistas se les realiza una presentación del presupuesto con las principales actividades a realizar en el siguiente período y ellos son quienes deciden si el presupuesto y las anotaciones hechas van de acuerdo con Plan Operativo Anual.

**7. ¿Quién realiza las revisiones periódicas del presupuesto para verificar si los gastos erogados están ejecutados de acuerdo con el presupuesto de gastos operativos?**

Nadie, de momento no se realizan revisiones periódicas de control, únicamente se comparan los gastos presupuestados contra los gastos realmente ejecutados de forma global y al final del período.

**8. ¿La administración de la empresa está consciente de que no se realizan revisiones periódicas al presupuesto de gastos operativos?**

Si lo saben y tampoco han solicitado más información acerca de estos gastos.

**9. ¿Dentro de la planificación o recomendaciones han expuesto la necesidad de las revisiones periódicas del presupuesto de gastos operativos para evitar erogaciones no autorizadas o erogaciones que puedan contener diferencias considerables y que puedan afectar la rentabilidad de la**

**empresa?**

No de momento, ya que cuando se evalúa de forma global el presupuesto de gastos operativos no sale a la luz diferencias que se consideren significativas.

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1;Gastos operativos período 2018 comparativo real – plan .....	34
Tabla 2; Gastos operativos período 2019 comparativo real – plan .....	35
Tabla 3; Gastos operativos período 2020 comparativo real - plan .....	35
Tabla 4; Gastos operativos período 2021 comparativo real – plan .....	36
Tabla 5; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2021, comparativo real – plan .....	38
Tabla 6; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2020, comparativo real – plan .....	38
Tabla 7; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2019, comparativo real – plan .....	39
Tabla 8; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real – plan .....	40
Tabla 9; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2021, comparativo real – plan .....	41
Tabla 10; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de bodega del período 2020, comparativo real - plan .....	42
Tabla 11; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2019, comparativo real – plan .....	43
Tabla 12; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a bodega del período 2018, comparativo real – plan .....	44
Tabla 13; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2021, comparativo real – plan.....	45
Tabla 14; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2020, comparativo real – plan.....	46
Tabla 15; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2019, comparativo real – plan.....	47
Tabla 16; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de asesores del período 2018, comparativo real – plan.....	48
Tabla 17; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2021, comparativo real – plan.....	49

Tabla 18; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2020, comparativo real – plan.....	49
Tabla 19; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2019, comparativo real – plan.....	50
Tabla 20; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento de facturación del período 2018, comparativo real – plan.....	51
Tabla 21; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2021, comparativo real – plan .....	52
Tabla 22; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2020, comparativo real – plan .....	53
Tabla 23; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2019, comparativo real – plan .....	54
Tabla 24; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia de ventas del período 2018, comparativo real – plan .....	54
Tabla 25; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2021, comparativo real – plan .....	55
Tabla 26; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2020, comparativo real – plan .....	56
Tabla 27; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2019, comparativo real – plan .....	57
Tabla 28; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a mercadeo y publicidad del período 2018, comparativo real – plan .....	57
Tabla 29; Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2021, comparativo real – plan .....	58
Tabla 30; Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2020, comparativo real – plan .....	59
Tabla 31; Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2019, comparativo real – plan .....	59
Tabla 32; Gastos de administración separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real – plan .....	60

Tabla 33; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2021, comparativo real – plan .....	61
Tabla 34; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2020, comparativo real – plan .....	61
Tabla 35; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2019, comparativo real – plan .....	62
Tabla 36; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad del período 2018, comparativo real – plan .....	62
Tabla 37; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2021, comparativo real – plan .....	63
Tabla 38; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2020, comparativo real – plan .....	64
Tabla 39; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2019, comparativo real – plan .....	64
Tabla 40; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado al departamento de logística del período 2018, comparativo real – plan .....	65
Tabla 41; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2021, comparativo real – plan .....	66
Tabla 42; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2020, comparativo real – plan .....	66
Tabla 43; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2019, comparativo real – plan .....	67
Tabla 44; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a la gerencia general del período 2018, comparativo real – plan .....	67
Tabla 45; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a servicios administrativos de los períodos 2018, 2019, 2020 y 2021 comparativo real – plan .....	68
Tabla 46; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a servicios administrativos de los períodos 2018, 2019, 2020 y 2021 comparativo real – plan .....	69
Tabla 47; Herramienta de control de gastos operativos .....	72

Tabla 48; Herramienta de control de gastos operativos; Centro de responsabilidad del Departamento de asesores .....	75
---	----