

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



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO MAESTRO COMO  
INSTRUMENTO DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN UNA  
DROGUERÍA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

**LICENCIADO JOSÉ RAMIRO VELIZ OZUNA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2022**

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



**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO MAESTRO COMO  
INSTRUMENTO DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN UNA  
DROGUERÍA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LIC. JOSÉ RAMIRO VELIZ OZUNA.**

**DOCENTE: Licda. Msc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2022**

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Presidente: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Secretario: Msc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Vocal I: Msc. Armando Melgar Retolaza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **José Ramiro Veliz Ozuna**, con número de CARNÉ: **200913984**.

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 con el 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 black ink, appearing to read 'José Ramiro Veliz Ozuna', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

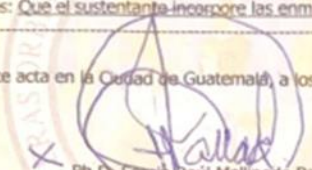


## ACTA No. MAF-JN-C-020-2022-MA-


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 **6 de abril de 2022**, a las **20:15** horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **José Ramiro Veliz Ozuna**, como parte de la evaluación final del curso **Trabajo Profesional de Graduación II**, se identifica con carné No. **200913984**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación del informe del Trabajo Profesional de Graduación, se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido de la presentación del trabajo profesional por la sustentante, denominado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO MAESTRO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN UNA DROGUERÍA DEL 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 **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 6 días del mes de abril del año dos mil veintidós.

  
Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramirez  
Coordinador

  
MSc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Evaluador

  
MSc. Armando Melgar Retolaza  
Evaluador

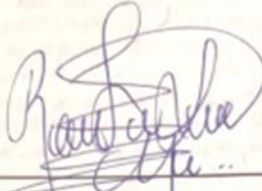
  
Licenciado José Ramiro Veliz Ozuna  
Postulante

## ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el sustentante: José Ramiro Veliz Ozuna Carné 200913984, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Zona 51 puntos y Presentación Trabajo Profesional de Graduación II 21 puntos;

Nota final 72 puntos. APROBADO.



Guatemala, 20 de abril 2022.

(F)

Licda. Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

<b>A DIOS:</b>	Padre bendito infinitas gracias por permitirme alcanzar este nuevo logro, por darme sabiduría y fuerza en mi vida el cual ha sido base fundamental en el trayecto de mi carrera profesional, con todo mi agradecimiento te dedico este trabajo.
<b>A MIS PADRES:</b>	José Ramiro Veliz Morales y María Isabel Ozuna Pineda por su amor y sacrificio, por brindarme siempre su apoyo.
<b>A MI ESPOSA:</b>	Clara Alejandra Morales Espinoza por tu gran amor y entrega a nuestra familia, gracias por ser el soporte y pilar de nuestro hogar, te dedico este éxito con todo mi cariño.
<b>A MIS HIJOS:</b>	Angie Alejandra Veliz Morales Ramiro Alessandro Veliz Morales y José Rafael Veliz Morales, por ser el impulso y la razón de mi esfuerzo, les dedico este logro alcanzado pidiendo a Dios en un futuro puedan lograr este éxito Universitario.
<b>A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:</b>	Por permitirme continuar mi desarrollo profesional y concederme este título de maestría.
<b>A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:</b>	Alma Mater, gracias por haber permitido mi formación profesional, por brindar al país profesionales que ayuden al progreso y desarrollo.

## CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de las droguerías en Guatemala	1
1.2 Antecedentes de la droguería objeto de estudio	2
1.3 Antecedentes de los presupuestos	3
1.4 Antecedentes de investigaciones similares	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Proceso de planeación financiera	7
2.1.1 Planes financieros a largo plazo	8
2.1.2 Planes financieros a corto plazo	8
2.2 Presupuesto	9
2.2.1 Importancia del presupuesto	10
2.3 Clasificación de los presupuestos	11
2.3.1 Presupuestos rígidos	12



2.3.2	Presupuestos flexibles	12
2.3.3	Presupuestos a corto plazo	13
2.3.4	Presupuestos a mediano plazo	13
2.3.5	Presupuestos a largo plazo	13
2.3.6	Presupuestos de área de fabrica	14
2.3.7	Presupuesto por área de producción	14
2.3.8	Presupuesto de área de administración	15
2.3.9	Presupuesto de área de ventas	15
2.3.10	Presupuesto de área de servicios	16
2.3.11	Presupuestos públicos	16
2.3.12	Presupuestos privados	17
2.3.13	Presupuestos generales	17
2.3.14	Presupuestos de proyectos	17
2.4	Etapas para elaborar un presupuesto	18
2.5	Tipos de presupuestos	19
2.5.1	Presupuesto de operación	19

2.5.2	Presupuesto financiero	20
2.5.3	Presupuesto de inversión permanente o de presupuesto de capital	21
2.5.4	Presupuesto base cero	21
2.6	Presupuesto maestro	22
2.6.1	Componentes del presupuesto maestro	23
2.6.2	El presupuesto maestro y los costos	25
2.7	Presupuesto y contabilidad por área de responsabilidad	25
3.	METODOLOGIA	27
3.1	Definición del problema	27
3.2	Delimitación del problema	28
3.2.1	Unidad de análisis	28
3.2.2	Periodo por investigar	28
3.2.3	Ámbito geográfico	28
3.3	Objetivos	28
3.3.1	Objetivo general	28
3.3.2	Objetivos específicos	29

3.4	Justificación	29
3.5	método	30
3.5.1	Diseño de la Investigación	30
3.5.2	Enfoque	30
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	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	Análisis comparativo de la ejecución y control de las cuentas representativas de los estados financieros de la empresa, correspondiente a los periodos 2019, 2020 y 2021	34
4.2	Proyección del presupuesto operativo y financiero para el año 2022	57
4.3	Proyección de los estados financieros de la empresa para el año 2022 en base al método de presupuesto maestro	72
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	82
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS	108
ÍNDICE DE GRÁFICAS	110

## RESUMEN

En Guatemala, la industria farmacéutica se ha posicionado a nivel centroamericano de mejor manera debido a su competitividad y alto consumo de los guatemaltecos, las empresas de la industria farmacéutica están enfocadas en la diversificación de mercados y en atender la demanda creciente de productos debido a que el mercado farmacéutico es tan complejo y cambiante que promueve a las empresa farmacéuticas a ser más creativas e ingeniosas para poder ser exitosas, se demandan cambios en tecnología y calidad. Esta realidad del mercado farmacéutico impulsa a las empresas a incluir nuevos productos constantemente con valor agregado que las distinga de las demás y así no perder participación en el mercado. Entendiendo mejor al consumidor, se sabrá cómo persuadirlos y qué productos son los que mejor se adaptan a sus normas de consumo. Las farmacéuticas deben de ser dóciles, fomentando soluciones a medida de los clientes, reformando los productos en servicios con alto valor agregado. Se deben ver a las marcas como una mezcla de productos y servicios para que de esta manera se le añada valor a la marca y así ganar la preferencia de los dependientes de farmacia, los médicos y los consumidores.

El problema de investigación que se ha detectado en la droguería se refiere a la ausencia de un instrumento de control y de una adecuada planificación financiera, la cual provoca deficiencia en la ejecución de los costos y gastos, que minimizan las utilidades de la empresa.

La reciente investigación se elaboró con base en la utilización del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y explicativa, con un enfoque cuantitativo, basado en un diseño experimental. Se adaptaron las técnicas de investigación documental, estudio de libros, lectura analítica, tesis vinculadas al tema, estadísticas, internet, resúmenes y documentos electrónicos. Entre las técnicas de investigación de campo se utilizaron: análisis financiero, la observación directa, entrevistas, métodos estadísticos, y simulaciones dirigidas a

los encargados de las áreas con el propósito de obtener la información necesaria para realizar el estudio.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación:

Se identificó que las ventas se estimaban en base a un crecimiento general del sector farmacéutico y no al crecimiento histórico de la empresa, proyectando ventas en base al método estadístico de mínimos cuadrados para un presupuesto más conservador. Se disminuyó el peso porcentual del costo de ventas en un 84% para el logro de un mayor margen de contribución que sostenga los gastos operativos y genere utilidades, a través de un adecuado programa de compras. Los gastos operativos se evaluaron para identificar qué rubros habían aumentado desproporcionalmente, así como que gastos no contribuyen a los resultados de la empresa y eran puramente innecesarios, estableciendo su participación sobre los ingresos en un 15% para así alcanzar en el año 2022, el 1% de margen de utilidad.

La cuenta equivalente de efectivo aumentó de forma significativa para el año 2022 en 61.91%, por lo que se alcanzó mayor flujo y liquidez inmediata para la utilización de capital de trabajo. La cuenta por cobrar de clientes y cuentas por cobrar proveedores se gestionó de mejor manera, maximizando los recursos que requirió la empresa para el cumplimiento de las obligaciones que se tenían con proveedores farmacéuticos. La rotación de inventarios se ejecutó de acuerdo con las demandas y consumos de los clientes para no caer en sobrestock de productos de poca rotación. Las cuentas por pagar; proveedores locales y proveedores del exterior se cancelaron en fecha y en base a las nuevas condiciones de pago negociadas con los laboratorios, derivado a la adecuada coordinación de cobros, que mejoró la figura y récord crediticio de la empresa con sus proveedores.

## INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio en la presente investigación es la implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala, la cual se dedica a la compra y venta productos farmacéuticos para su distribución a los canales de ventas que tiene el país como lo son las cadenas de farmacias, las farmacias independientes, instituciones del estado, patronatos y fundaciones no lucrativas, en el territorio nacional guatemalteco. La investigación está enfocada en medir el impacto en el control de los recursos financieros que tiene la aplicación de un sistema de presupuesto maestro en las distribuidoras de productos farmacéuticos. Hay empresas de tipo familiar y no cuentan con un sistema de planificación y control de los recursos financieros, haciendo difícil su control y ejecución. Además, existen muchos motivos en contra de un sistema de presupuestos como lo son la falta de tiempo y poca flexibilidad de la empresa, sin embargo, lo anterior se deriva de un desconocimiento de los beneficios concretos que puedan obtener las empresas de la implementación de un sistema de presupuestos adecuado.

El problema de investigación de interés general que ha enfrentado la empresa se refiere a la falta de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación, lo cual contribuye a la deficiente ejecución de costos y gastos.

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta ¿Es el presupuesto maestro un instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala? La propuesta de solución que se ha planteado consiste en establecer un modelo de presupuesto maestro que comprende el presupuesto operativo y financiero de la empresa, para identificar costos directos mal gestionados, gastos operativos mal proyectados o innecesarios, y el logro en la mejora de sus activos que le de avance a la empresa cuidando el cumplimiento de sus compromisos adquiridos.

La justificación de la presente investigación se demuestra por la importancia en la empresa objeto de estudio; así mismo, es necesario implementar un instrumento de control y planificación financiera en la empresa, con el propósito de una correcta ejecución de costos y gastos, y adecuadas proyecciones de los recursos que serán necesarios para el sostenimiento y crecimiento de la entidad.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería ubicada en el municipio de Guatemala.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes:

Realizar un diagnóstico con datos comparativos de la ejecución y control de las cuentas representativas de los estados financieros de la empresa de los años 2019, 2020 y 2021 para examinar la información financiera a través del análisis vertical y horizontal de las cifras materiales, como base para la elaboración del modelo de presupuesto maestro; Llevar a cabo el presupuesto operativo y financiero del año 2022, con base en el presupuesto maestro para pronósticos de: ventas, otros ingresos, costos de ventas, gastos de operación, equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, Inventarios y cuentas por pagar; Proyectar los estados financieros de la empresa objeto de estudio para el año 2022, aplicando el presupuesto maestro como herramienta de planificación y control, utilizándolo como referencia de evaluación y toma de decisiones.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo



tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación. El capítulo cuatro, presenta la discusión de los resultados: análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros, la elaboración del presupuesto operativo y financiero y la proyección de los estados financieros aplicando el modelo de presupuesto maestro.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas extraídas del estudio realizado.

## **1. ANTECEDENTES**

A continuación, se presenta una breve reseña que permite entrar en ambiente con el tema propuesto en la presente investigación, la implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera; Se establece el origen del trabajo y el marco histórico de la investigación, abordando la explicación de cómo está integrada la unidad de análisis de estudio, como se clasifica y demás datos de importancia. En el caso de la perspectiva teórica se exponen como se ha abordado el tema en Guatemala; así como, una breve reseña histórica.

### **1.1 Antecedentes de las droguerías en Guatemala**

Díaz, (2008) indica lo siguiente:

El vocablo farmacia, es de origen griego y quiere decir medicamento o veneno. Posiblemente por el hecho de que la farmacia de tiempos medievales vendía pócimas maravillosas para curar toda clase de achaques o malestares, se convirtió pronto en una variedad de botica más tarde en la botica por antonomasia.

El conocimiento de datos importantes sobre plantas medicinales de la sociedad precolombina en Guatemala se les atribuye a los cronistas que llegaron a nuestro país con los conquistadores y colonizadores españoles. Recitan las crónicas coloniales que en la capital del reino de Guatemala hoy antigua Guatemala, hubo en el siglo XVII además de otras instituciones, tres boticas. Se supone que las boticas de esa época se regían en alguna medida por las normas contenidas en la Palestra Pharmaceutica Chymico-Galènica. Durante la época republicana en los albores de este periodo que se inicia con la declaración de independencia el 15 de septiembre de 1821, la asamblea constituyente dicta una serie de preceptos legales destinados a regir la enseñanza y el ejercicio de la farmacia. Debido al terremoto

de 1773 parece ser que solo una farmacia pudo trasladarse a la Nueva Guatemala, siendo esta farmacia con nombre la Antigua Botica de Soto. A fines de la década comprendida entre los años 1860 y 1870 se establecieron las farmacias más modernas de ese tiempo, entre estas la del doctor David Luna, modelo de escrúpulo profesional, las de los doctores Salvador Saravia, Emeterio Echeverría y Juan Francisco Sosa, y la de los licenciados Manuel Ortiz, Ladislao Cordero y Mariano Montenegro Salvador Saravia, Emeterio Echeverría y Juan Francisco Sosa. (pp. 126-127)

## **1.2 Antecedentes de la droguería objeto de estudio**

La Droguería objeto de estudio inicio sus operaciones el 15 de marzo de 1947 bajo las leyes de la República de Guatemala, La administración comenzó con mucho entusiasmo, ya que el proyecto contaba con la representación de aproximadamente 20 casas farmacéuticas, el apoyo de 10 empleados, 2 bicicletas de reparto y oficinas pequeñas que se alquilaban. Todo ubicado siempre en el mismo lugar, pero de acuerdo con el crecimiento que la empresa obtenía en el mercado, se fue haciendo necesario aumentar tanto el número de representaciones farmacéuticas que se distribuían, como la contratación de empleados. Se inicia entonces con la venta de productos no solo en farmacias locales, sino también en el interior de la república. La empresa sigue creciendo y es así como el 14 de diciembre de 1,972, inauguran las nuevas instalaciones. (O.E. Paiz comunicación personal, 30 de mayo de 2020) Su principal actividad económica es la distribución de productos farmacéuticos y quirúrgicos de todo tipo tales como: jarabes, suspensión, tabletas, capsulas, colirios, ungüentos, viales, vendas elásticas, vendas de yeso, entre otros. Posee un portafolio variado aproximadamente de 500 líneas de productos que son comprados a nivel local y en el exterior, dicho portafolio se agrupa en 6 familias que son: gástrica, cardiovasculares, oncológicos, genéricos, controlados y de mostrador "OTC".

### 1.3 Antecedentes de los presupuestos

Al saber las diferentes etapas que expresan la evolución histórica de los presupuestos se puede remarcar la trascendencia que tiene la aplicación de las técnicas presupuestarias para la administración de las organizaciones privadas o públicas.

Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicho significado intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que acoge en nuestro idioma la denominación de presupuesto. (Díaz, 2008).

Un presupuesto puede determinarse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Esta descripción hace una separación entre la contabilidad habitual y los presupuestos, en el sentido de que los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales pasados.

Adicional y en concordancia con Burbano, (2011) indica:

La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónicos, egipcios y romanos se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, una noticia relativamente reciente de los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental y Estados Unidos lo acogió en 1821, como

elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales. (p.3)

Según Burbano, (2011) desde el punto de vista etimológico:

La palabra presupuestar proviene del francés antiguo bougette (bolsa, en español), esta acepción pasó al idioma inglés con el término Budget, que se traduce al español como presupuesto, entre 1912 y 1925, principalmente después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado observó los beneficios de la utilización del presupuesto, para controlar los gastos y para designar los recursos a aquellos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron rápidamente y se implementaron métodos de planeación empresarial apropiados. Mientras en las empresas privadas se hablaba intensamente de control presupuestario, en el sector público es aprobada una ley de presupuesto nacional. El sistema presupuestario continuó su evolución, al mismo tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. En las últimas décadas han surgido diferentes métodos de presupuestar, que van desde la proyección estadística de estados financieros, hasta el sistema “base cero”, con el cual se ha tratado de identificar una serie de paquetes de decisión, para elegir el más razonable y eliminar la improvisación y los desembolsos innecesarios. Se cree que, en 1970, Peter Pyhr, de Texas instruments perfeccionó este sistema base cero, y que posteriormente el presidente de Estados Unidos Jimmy Carter, lo aplicó con relativo éxito como gobernador del Estado de Georgia. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes,

acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan cobertura integral de los compromisos y trazar la política de dividendos. (p. 3)

Presupuestar como palabra sinónima para este estudio deriva de hacer el cálculo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentabilidad de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la empresa tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año contable, fiscal y financiero. (Cárdenas y Nápoles, 2008).

Según cada abordaje relacionado a los temas investigados del presupuesto maestro y presupuesto de efectivo, se encuentra una variable repetitiva, este es el efecto que provoca una mala administración de los recursos que manejan las empresas y deriva en la falta de controles de los costos y gastos que presentan las empresas en la ejecución de sus recursos, esto trae consigo sino se soluciona la mala utilización de los recursos limitando el crecimiento de la empresa.

#### **1.4 Antecedentes de investigaciones similares**

Gamarro (2017) aborda el tema de estudio “El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala”, en este indica que el problema principal era que debido a la falta de una adecuada planificación financiera provocó dificultades y falta de eficiencia en la ejecución de proyectos de urbanización, evitando la maximización de utilidades. Su aporte fue que se implementó un modelo de administración financiera que permitió la determinación de los planes operativos y financieros.

Montenegro (2011) en su tesis de maestría aborda el tema “El sistema de presupuesto maestro como herramienta para el control de los recursos financieros en las empresas proveedoras de la industria del mueble”, y plantea que el

problema identificado radica en la falta de un sistema adecuado que proporcione a las empresas proveedoras de la industria el mueble en la ciudad de Guatemala herramientas mejores de planificación y control de los recursos financieros. Su aporte consistió en la identificación de recursos financieros, que se entienden estos como los ingresos y egresos de las empresas proveedoras de la industria del mueble.

Menjívar (2017) emprende el tema “Presupuesto de efectivo como modelo para la planificación y control de flujos de liquidez en empresas productoras de cereales en Guatemala”, en la que se plantea como problema de la investigación la necesidad de una adecuada planificación y control de flujos de efectivo, para que se pueda prever con precisión los periodos de generación de excedentes o déficits de efectivo. Su aporte para resolver el inconveniente presentado por las empresas productoras de cereales en Guatemala fue de realizar la planificación y control de flujos de efectivo con bases en el presupuesto de efectivo.

Raquel (2010) aborda el tema “Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería Ecuador”, en la que se plantea los problemas de falta de capacitación del personal para aplicar un sistema de presupuesto, falta de programación de compras y ausencia de información histórica que faciliten las proyecciones futuras y tomas de decisiones financieras, así como carencias de controles. Su aporte fue la aplicación de un presupuesto maestro en la empresa Asaga S.A. Cuenca Ecuador.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico expone las teorías científicas que contribuyen a la resolución del problema de investigación sobre la implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala, al servir de fundamentación a la explicación de este y generar nuevos conocimientos.

### **2.1 Proceso de planeación financiera**

La planeación financiera en una empresa es fundamental para coordinar y controlar las operaciones de la empresa y sirve para el logro de los objetivos propuestos, es necesario saber su concepto el cual se presenta a continuación:

“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”. (Gitman, 2012, p.117).

Este proceso se inicia con planes financieros a largo plazo de la administración a cargo, que conlleva planes operativos y presupuestos a corto plazo, en conclusión, los planes a corto plazo son las guías fundamentales para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Derivado al texto anterior se entiende que en un proceso de planeación financiera los planes a corto plazo son la base para elaborar los planes a largo plazo y los mismos complementan al proceso de planeación.



### **2.1.1 Planes financieros a largo plazo**

Estos planes también se hacen llamar estratégicos y su plazo alcanza hasta los diez años.

“Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de dos a diez años. Los planes estratégicos a cinco años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa”. (Chávez, 2007, p.117).

Estos son desarrollados por grandes empresas y los realizan en periodos de cuatro a cinco años, y es esencial que la empresa pueda evaluar a corto plazo los objetivos cumplidos y en base a ello afinar los planes futuros.

Estos planes financieros a largo plazo conducen a la empresa a formar metas estratégicas y a crear proyectos de inversión para la mejora y duración de la operatividad de la empresa.

### **2.1.2 Planes financieros a corto plazo**

Los planes a corto plazo se centran más en la operatividad de la empresa y su cobertura es de uno a dos años.

“Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de uno a dos años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma”. (Moyer, 2008, p.118).

Estos deben cumplirse a un plazo de doce meses y son de mucha importancia ya que con ellos se planifica y se cumple de mejor manera los planes a largo plazo.

La planeación financiera a corto plazo es sin duda la más importante para una empresa ya que en ella se centran las operaciones de mayor impacto para los resultados y el funcionamiento de esta.

## **2.2 Presupuesto**

El presupuesto se considera un mecanismo de la administración para la coordinación y control, el cual prevé las operaciones futuras de una empresa y sus resultados de un periodo establecido, entre las distintas definiciones de presupuesto podemos encontrar las siguientes:

“La estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Burbano, 2011, p.9)

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009, p.75)

“Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos”. (Cárdenas & Nápoles, 2008, p.2)

“Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y una ayuda para coordinar todo aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan” (Horngren, 2006, p.184)

El presupuesto es el cálculo donde se cuantifican y garantizan los recursos que una empresa necesita para un periodo determinado y a través de este se puede identificar los objetivos y estrategias alcanzadas, es de gran utilidad para la planeación y monitoreo del desempeño.

El presupuesto es un instrumento esencial ya que ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa, además son una útil herramienta para planificar, determinar y gestionar los recursos que son necesarios para lograr los resultados, integrando esfuerzos de las distintas áreas de la empresa, permite predecir cambios y momentos de oportunidad y crisis. Se debe planear con razonamiento el tamaño de las operaciones, ingresos y gastos que tiene la empresa para la obtención de utilidades o maximizarlas, con el fin de evitar que en un futuro las estimaciones revelen cálculos demasiado pesimistas u optimistas.

### **2.2.1 Importancia del presupuesto**

El presupuesto es una guía importante para las empresas el cual debe ser evaluado y controlado continuamente, su importancia según Rincón, (2011) radica en los siguientes aspectos:

- a. Prever circunstancias inciertas.
- b. Trabajar con rumbo definido.
- c. Planear metas razonables.
- d. Procurar obtener resultados.
- e. Anticiparse al futuro.
- f. Prever el futuro.
- g. Idear mecanismo para obtener los logros.
- h. Analizar estrategias.

Su importancia reside en que es un gran medio económico para mitigar el riesgo ya que en el ámbito financiero predomina la incertidumbre y los riesgos financieros que debe asumir la empresa.

En conclusión, podemos indicar que la importancia del presupuesto en una empresa es grande ya que permite prever situaciones que ayudan a minimizar riesgos y a maximizar utilidades.

### 2.3 Clasificación de los presupuestos

Según Rincón, (2011) los presupuestos se clasifican de acuerdo con diferentes características de las cuales se detallan a continuación:

- a. Según su flexibilidad
  - Rígido
  - Flexibles
- b. Según el tiempo
  - Corto plazo
  - Mediano plazo
  - Largo plazo
- c. Según el área
  - Fabrica
  - Apoyo a producción
  - Administración
  - Ventas
  - Servicios
- d. Según el sector de aplicación
  - Presupuestos Públicos
  - Presupuestos Privados
- e. Según su importancia
  - Presupuestos Generales
  - Presupuestos de proyectos
  - Presupuestos auxiliares

Como puede observarse los presupuestos se clasifican en diferentes formas, y cada uno se utilizará de acuerdo con la necesidad que presente cada empresa, de la cual debe evaluar cuál es el que mejor se adapta.

### **2.3.1 Presupuestos rígidos**

La característica de este presupuesto se basa en que no es posible variarlo por ello su nombre rígido, a continuación, se describe una breve referencia.

“Son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio”. (Peña, 2001, p.11).

Este se elabora con un solo nivel de actividad es decir que su costo con el que se acordó elaborarlo no puede modificarse o reajustarse.

Según lo indicado en el párrafo se puede concluir que estos presupuestos requieren de una autorización del consejo directivo de la empresa para que puedan modificarse, ya que cualquier cambio puede incidir en los resultados de este.

### **2.3.2 Presupuestos flexibles**

Este presupuesto tiene como característica mandos administrativos para tomar decisiones, y no requiere de un proceso burocrático como el rígido, a continuación, se detalla la definición de este.

“Es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso, por lo tanto, se puede ajustar a la necesidad del administrador de presentarse alguna posible negociación o desarrollo de un nuevo proyecto”. (Viloria, 2017, p.11).

Estos a diferencia del presupuesto rígido se realizan para diferentes niveles de actividad y se puede adaptar a las circunstancias que se presenten en su momento es decir su costo inicial puede modificarse o reajustarse.

Se concluye que dicho presupuesto puede ajustarse de acuerdo con las situaciones que se vayan dando a lo largo de su desarrollo, pero la flexibilidad puede crear riesgos administrativos y financieros.

### **2.3.3 Presupuesto a corto plazo**

Este presupuesto se realiza para obtener resultados más breves y no debe superar un año.

Según indica Rincón, (2011). “Este es un presupuesto que se realiza en periodos menores o iguales a un año”.

Es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

### **2.3.4 Presupuestos a mediano plazo**

Estos presupuestos se utilizan para tener resultados durante un tiempo más amplio.

“Se realiza en periodos menores o iguales a tres años y mayores a un año”. (Muñiz, 2009, p.12).

Con respecto a lo indicado se puede concluir que estos presupuestos deben tener mayor control por el tiempo en que se realizan.

### **2.3.5 Presupuestos a largo plazo**

Este tipo de presupuesto conlleva mucho más tiempo que los anteriores, a continuación, se detalla una breve definición.

“Son presupuestos que se realizan en periodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años” (Rincón, 2011, p.12).

Se puede concluir que en este tipo de presupuesto es necesario un programa presupuestario para que se más eficaz en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

### **2.3.6 Presupuesto de área de fabrica**

Este tipo de presupuesto se enfoca más en los consumos y producciones que tiene una empresa, a continuación, se da una descripción de este.

“Se destaca por que solo analiza los recursos que consume y produce los departamentos del área de fabricación, analizando los ingresos de materiales, personal, externalizados y costos indirectos de fabricación”. (Welsh, Hilton, Gordon, 2009, p.12).

Se puede concluir que este presupuesto abarca prácticamente el proceso productivo de una empresa analizando cada recurso que se consume dentro de la misma.

### **2.3.7 Presupuesto de áreas de producción**

Este presupuesto como su nombre lo indica es un apoyo al presupuesto de fábrica ya que de igual forma analiza los recursos que se consumen.

“Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos que apoyan a producción como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que ayudan a que los departamentos de fabricación funcionen adecuadamente”. (Tamer & Guerra, 2010, p.12).

Se puede deducir que este presupuesto es un complemento al presupuesto de fábrica y su intervención ayuda al mejor funcionamiento de los centros de costo.

### **2.3.8 Presupuesto de área de administración**

Este tipo de presupuesto analiza los recursos que se utilizan en las áreas administrativas.

“Analiza los recursos que consume y produce los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería, recurso humano, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa”. (Rincón, 2011, p.12).

Se puede concluir que este presupuesto controla todos los recursos que se consumen en las áreas administrativas.

### **2.3.9 Presupuesto de área de ventas**

Este como su nombre lo indica analiza los recursos que se utilizan en el departamento de ventas.

“Analiza los recursos que consume y produce de los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente”. (Viloria, 2017, p.102).

El presupuesto que se elabora para esta área es de mucha importancia para la empresa ya que es base fundamental para la marcha del negocio, así mismo es de donde parte la operatividad de la entidad.

Según Rincón (2011) el presupuesto de ventas es un parámetro inicial y el punto de partida para la elaboración del presupuesto operativo, es la previsión de los ingresos, ya que configura el nivel de actividad durante el período establecido. El presupuestar las ventas significa estimar el nivel de ingresos que se puede alcanzar en función de los medios a utilizar.



El responsable de determinar la previsión de ventas es el director comercial o gerente de ventas. Los factores para considerar al momento de elaborar este presupuesto son los siguientes:

- Volumen de ventas alcanzado en el pasado
- Política de Precios
- Publicidad y Promoción
- Margen de Contribución de cada uno de los productos
- Estudio de Mercado: Tendencias y hábitos del consumidor
- Condiciones económicas generales de la industria
- Competencia

#### **2.3.10 Presupuesto de área de servicios**

Este presupuesto analiza los recursos utilizados en las diferentes áreas de servicios que posee una empresa.

“Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos de servicios a los trabajadores como son parqueaderos, restaurantes, servicios médicos, psicológicos, espacios para trabajadores, jardines infantiles para hijos de los trabajadores y demás departamentos que cumplen la misión de prestarle servicios y mejorar el ambiente laboral de la empresa”. (Rincón, 2011, p.13).

Se puede concluir que en este presupuesto se controlan todos esos gastos que realiza una empresa en servicios destinados a mejorar el ambiente laboral.

#### **2.3.11 Presupuestos públicos**

Estos presupuestos son utilizados exclusivamente en el estado ya que se analizan los recursos públicos.

“Son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos que desarrolla el estado, para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país”. (Moyer, 2008, p.133).

Se puede concluir que estos presupuestos sirven para controlar los recursos de un estado de la cual serán reinvertidos en los beneficios sociales.

### **2.3.12 Presupuestos privados**

Estos son utilizados exclusivamente por el sector privado, es decir por todas las empresas que conforman la economía del país.

“Son los presupuestos que desarrolla las empresas privadas y la producción de utilidades podrá ser repartida entre los accionistas”. (Muñiz, 2009, p.19).

Se puede observar que estos presupuestos analizan los recursos de las empresas y sirven para medir y evaluar las utilidades que se producen en las mismas.

### **2.3.13 Presupuestos generales**

Este presupuesto analiza y verifica toda la productividad que tiene una empresa

“Es el presupuesto que muestra todo el proceso productivo de una empresa en un periodo determinado”. (Rincón, 2011, p.13).

Se puede concluir que este presupuesto es de suma importancia dentro de una empresa ya que controla los recursos que se utilizan en el proceso productivo, donde pueden existir pérdidas significativas por la ausencia de controles.

### **2.3.14 Presupuestos de proyectos**

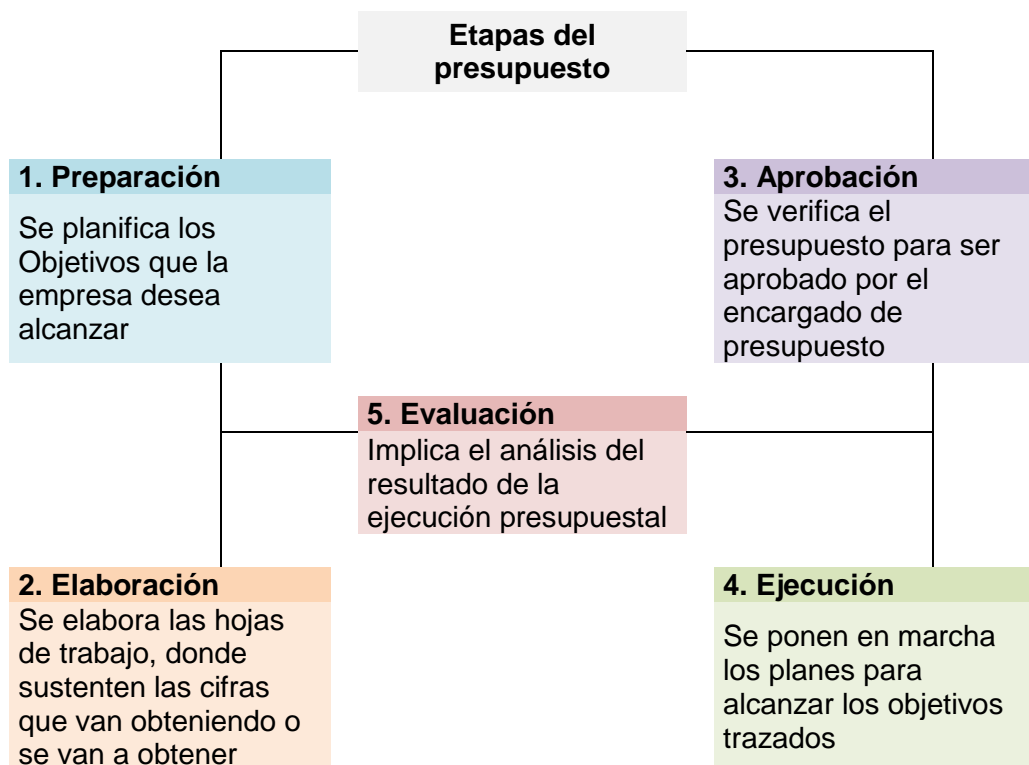
En este presupuesto se analizan específicamente los recursos que se utilizan en un proyecto determinado.

“Es el presupuesto de un negocio o proyecto determinado que tiene la empresa, como elaboración de un nuevo producto, compra de nueva tecnología, inversión en publicidad y demás inversiones en algo determinado de la empresa”. (Del Rio, 2009, p.13).

Se puede concluir que este presupuesto es de gran ayuda para los proyectos o negocios que en una empresa pueden presentarse analizando y controlando los recursos que se consumen.

## 2.4 Etapas para elaborar un presupuesto

Las etapas que deben de seguirse para elaborar un presupuesto de una mejor manera son las siguientes:



**Figura 1. Etapas para la Elaboración de un Presupuesto**

Fuente: Elaboración propia con base a datos de Burbano (2006).

El presupuesto es un plan, el cual indica lo que la administración tratará de realizar, se puede observar las etapas necesarias para elaborar un presupuesto donde se detallan cada uno de los elementos primordiales para llevar a cabo el mismo.

## **2.5 Tipos de presupuestos**

En una empresa se pueden utilizar de acuerdo con su necesidad varios tipos de presupuestos por consiguiente se describirán los diferentes tipos.

Dentro de los distintos presupuestos Cárdenas y Nápoles (2008), expone los siguientes.

- a) Presupuesto de operación
- b) Presupuesto financiero
- c) Presupuesto de inversiones permanentes o presupuesto de capital
- d) Presupuesto base cero
- e) Presupuesto maestro

Se puede observar cinco tipos de presupuesto de la cual el presupuesto maestro abarca todos los demás presupuestos porque analiza todas las áreas de la empresa.

### **2.5.1 Presupuestos de operación**

Es el presupuesto orientado al futuro, que establece las metas y objetivos de la organización.

“Es el de la utilización más frecuente. Debe ser separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en los mismos. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras”. (Cárdenas & Nápoles, 2008, p.2)

Se pueden definir como los desembolsos que la empresa deberá realizar para realizar las actividades propias del negocio, dependerá de diversos factores como el cambio de volumen de ventas de mes a mes.

El presupuesto operativo forma la primera parte en la realización del presupuesto maestro, en el cual se presentan los presupuestos que están relacionados con las utilidades de la empresa, la realización de todos los presupuestos que lo integran y finaliza con la formulación del estado de resultados presupuestado.

El presupuesto operativo se enfoca en el estado de resultados y las cédulas de apoyo, aunque algunas veces se le llama plan de utilidades. Los administradores preparan el presupuesto de efectivo a partir de las cédulas de presupuesto de ventas, presupuesto de compras y gastos operativos

Por último, se hacen los desembolsos por gastos operativos basados en el presupuesto de gastos operativos. Los desembolsos consisten en el 50% de los salarios y comisiones del presente mes y del mes anterior, así como los gastos diversos y de renta. Estos son utilizados posteriormente para preparar el presupuesto de efectivo.

Se puede decir que este presupuesto abarca las áreas del giro habitual del negocio o empresa ya que se realizan presupuestos del origen fundamental de la entidad.

### **2.5.2 Presupuesto financiero**

Presupuesto que detalla los gastos que se necesitan en términos de flujos de caja y capital de trabajo.

“Es una herramienta mediante el cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa”. (Chávez, 2007, p.30).

Este presupuesto debe funcionar de acuerdo con las necesidades que se presenten entre las cuales podrían ser: Capital de trabajo, Flujos de caja, Amortización parcial o total de préstamo bancarios y nuevas aportaciones de capital.

### **2.5.3 Presupuesto de inversión permanentes o presupuesto de capital**

Presupuesto que detalla parte del presupuesto de operación y presupuesto financiero, es un análisis a fondo de ambos.

“El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión”. (Burbano, 2011, p.31).

Se puede decir que este presupuesto forma una parte del presupuesto maestro ya que incluye todos los proyectos de inversión y toda la estructura de la empresa.

### **2.5.4 Presupuesto base cero**

Estos presupuestos se utilizan presumiendo que la empresa va a realizar sus primeras operaciones.

“Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, iniciando siempre a partir de cero, es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón de este. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia en el futuro”. (Cárdenas y & Nápoles, 2008, p.3)

De acuerdo con lo planteado el presupuesto base cero es una herramienta útil para iniciar proyecciones sin tener en cuenta el pasado y únicamente planear el futuro de una empresa.

## 2.6 Presupuesto maestro

Este incluye las proyecciones financieras de todos los presupuestos individuales para una empresa, así como las proyecciones de un presupuesto operativo durante un periodo específico.

Según Horngren (2006) el presupuesto maestro es un análisis exhaustivo del primer año del plan a largo plazo; resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización (ventas, producción, distribución y finanzas). También califica los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras, la producción, el ingreso neto, la posición de efectivo y cualquier otro objetivo que la administración especifique.

“Este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, por lo cual sus cifras debes ser flexibles”. (Tamer & Guerra, 2010, p. 3-4).

El presupuesto maestro expresa los montos en la forma de Estados Financieros pronosticados y de programaciones (o cédulas) operativas de apoyo. Estas programaciones proporcionan información detallada para aparecer en los estados financieros reales. Por lo tanto, el presupuesto maestro es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programaciones operativas detalladas y de estados financieros; incluye pronósticos de ventas, costos, de gastos, de caja o efectivo, entre otros. Los presupuestos maestros (también llamados estados financieros proforma, otro término para los estados financieros estimados) podría consistir en doce presupuestos mensuales para el año o tal vez en presupuestos mensuales sólo del primer trimestre y en presupuestos trimestrales para el resto del año.

El presupuesto maestro le brinda varios beneficios a la organización, aunque también tiene algunas limitaciones. (Burbano 2011). Dentro de los beneficios se pueden indicar:

- a) Define objetivos básicos de la empresa.
- b) Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- c) Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad.
- d) Facilita el control de los procesos y las actividades.
- e) Permite realizar un auto análisis de cada período.
- f) Permite que sea administrada con eficiencia, eficacia y efectividad.

Las limitaciones que presenta el presupuesto maestro se detallan a continuación.

- a) Es un estimado, por tanto, no establece con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- b) No sustituye a la administración, por el contrario, es una herramienta dinámica que se debe adaptar a los cambios.
- c) Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada proceso o actividad.
- d) Enfatiza los datos provenientes del presupuesto, en este sentido, puede limitar la administración.

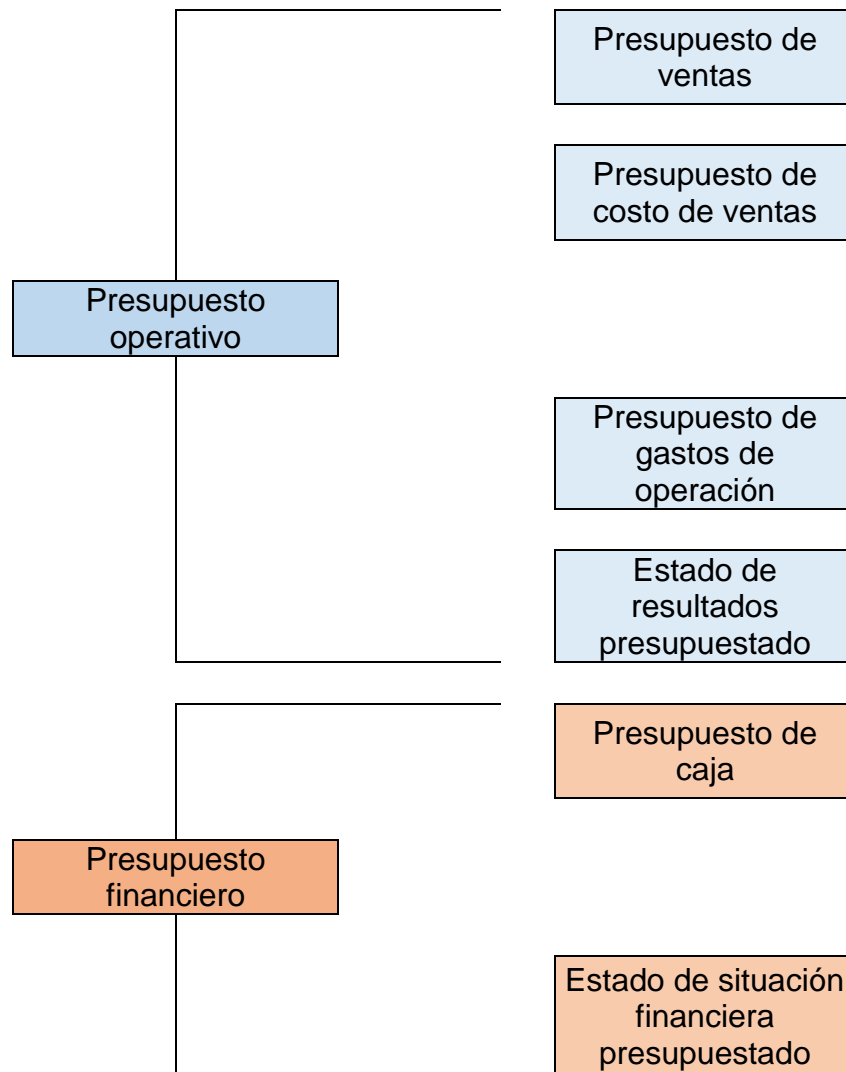
Como puede observarse este presupuesto es el más completo para una empresa ya que incluye todas las proyecciones de una organización tanto operativas como financieras, a continuación, se expondrá a detalle este presupuesto.

### **2.6.1 Componentes del presupuesto maestro**

Los términos que se usan para describir las programaciones del presupuesto maestro varían de una empresa a otra, sin embargo, la mayoría de los



presupuestos maestros tienen elementos comunes, sin embargo, las dos partes principales y esenciales que componen o son la base de un presupuesto maestro son el presupuesto operativo y el financiero. A continuación, se presenta un modelo de presupuesto maestro, que puede aplicarse a empresas distribuidoras de productos farmacéuticos.



**Figura 2. Componentes del presupuesto maestro**

Fuente: Burbano (2011).

### **2.6.2 El presupuesto maestro y los costos**

Un presupuesto maestro es el principal presupuesto de la empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y por lo tanto comprende todas las áreas del negocio, como son: ventas, producción, compras, entre otros y, por eso, se llama maestro.

Es necesario elaborar el presupuesto de ventas como punto inicial de la preparación de datos ya que los niveles de inventario, de compras y de gastos operativos que son generados aquí para el nivel esperado de ventas.

“El presupuesto maestro expresa los planes operativos y financieros de la administración para un periodo específico (por lo general, un año fiscal) e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados”. (Horngren, 2006, p.82).

“El presupuesto maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija en un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo”. (Tamer y Guerra, 2010, p.18)

En conclusión, podemos indicar que este presupuesto es un análisis exhaustivo y resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización (ventas, producción, distribución y finanzas). También califica los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras, la producción, el ingreso neto, la posición de efectivo y cualquier otro objetivo que la administración especifique.

### **2.7 Presupuestos y contabilidad por área de responsabilidad**

Los presupuestos y la contabilidad son dos herramientas que van de la mano y para ello es necesario que cada empresa asigne responsabilidades a aquellos puestos que tomen acciones importantes y de trascendencia.

“Para alcanzar las metas que se describieron en el presupuesto maestro, una compañía debe coordinar los esfuerzos de todos sus empleados desde los altos

ejecutivos a través de todos los niveles de la administración, hasta cada trabajador sujeto a un supervisor”: (Horngren, 2006, p.199)

Se puede concluir que para lograr un buen presupuesto maestro la empresa debe coordinar todas las áreas y puestos claves, que ayudaran a una buena coordinación y la obtención de mejores resultados.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente capítulo detalla el método utilizado para resolver el problema de investigación planteado, contiene la explicación metodológica de que fue lo que se hizo para poder resolver el problema de la investigación, relacionado con el análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto maestro en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos. La metodología de la investigación comprende: definición del problema, objetivo general, y objetivos específicos, métodos, técnicas e instrumentos donde se utilizará el método científico, técnicas de investigación documental y técnicas de investigación de campo, en general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1 Definición del problema**

El problema de investigación que actualmente tiene la droguería plantea la siguiente pregunta ¿Es el presupuesto maestro un instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala?

En la droguería, el problema de investigación identificado desde el aspecto financiero se refiere a la ausencia de una herramienta de control y una adecuada planificación financiera, la cual provoca deficiencia en la ejecución y control de costos y gastos, minimización de utilidades y deterioro de relaciones comerciales por incumplimientos de pagos que afectan la figura de la empresa y por ende su progreso.

Derivado a las deficiencias mencionadas en el que se encuentra la droguería, el instrumento apropiado para el control de costos y gastos y adecuada planificación financiera es el modelo de presupuesto maestro, así poder realizar los análisis financieros correspondientes.

## **3.2 Delimitación del problema:**

Aquí se presentan los aspectos que enmarcan los límites de la investigación, la delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el periodo y el ámbito geográfico que comprende la investigación. La investigación se realizó en la droguería con información de los años 2019,2020 y 2021.

### **3.2.1 Unidad de análisis**

Una droguería dedicada a la distribución de productos farmacéuticos

### **3.2.2 Período por investigar**

Información financiera de los periodos 2019,2020, 2021 y proyectado 2022.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Departamento de Guatemala.

## **3.3 Objetivos**

A continuación, se describe el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, la cual constituyen una propuesta de solución al problema planteado y una guía mediante bases y lineamientos para alcanzar o llegar a la meta que se propone.

### **3.3.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera para mejorar las actividades financieras y de operación, la maximización de utilidades y el crecimiento en una droguería del departamento de Guatemala.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

Para alcanzar el objetivo general se deben de cumplir los objetivos específicos siguientes:

- a) Realizar un diagnóstico con datos comparativos de la ejecución y control de las cuentas representativas de los estados financieros de la empresa de los años 2019, 2020 y 2021 para examinar la información financiera a través del análisis vertical y horizontal de las cifras materiales, como base para la elaboración del modelo de presupuesto maestro.
- b) Ejecutar el presupuesto operativo y financiero del año 2022, con base en el presupuesto maestro con pronósticos de: ventas, otros ingresos, costos de ventas, gastos de operación, equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, para determinar márgenes de utilidad, situación de activos, pasivos, capital y liquidez de la empresa.
- c) Proyectar los estados financieros de la empresa objeto de estudio para el año 2022, aplicando el presupuesto maestro como herramienta de planificación y control, utilizándolo como referencia de evaluación y toma de decisiones para conocer el desempeño futuro de la droguería.

### **3.4 Justificación**

La justificación define los motivos o razones que demuestran la necesidad e importancia de la investigación relacionada con la implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala.

Debido a que es preciso implementar un instrumento de control y ejecución de costos y gastos y una planificación financiera en la droguería, con el propósito de elaborar una correcta ejecución de los costos y gastos y adecuadas proyecciones de los recursos que serán necesarios para el sostenimiento y crecimiento de la empresa. Así mismo, identificar las áreas deficientes de la entidad por la ausencia de una planificación financiera.

### **3.5 Método**

La presente investigación denominada “Implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala” se basa en el método científico. A continuación, se define la forma en la que se aplicaron las tres fases del método científico, la fase indagadora se empleó a través de los procesos de recolección de información financiera de las áreas de trabajo y de los estados financieros, además, estudios de bibliografía, resumen y citas, también con el apoyo de tesis como referencias. La fase demostrativa, se realizó por medio de observación directa, entrevistas de personal y herramientas financieras, como el análisis vertical y horizontal para evaluar los estados financieros. La fase expositiva se realizó por medio de tablas que muestran los análisis y proyecciones realizadas.

#### **3.5.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es un diseño experimental, debido a que es un estudio que busca la recolección de datos en un solo momento, tras realizar análisis verticales y horizontales del comportamiento de los estados financieros de la empresa de los años 2019, 2020 y 2021 para evaluar la forma de ejecución de costos, gastos, la estimación de recursos y la existencia de una adecuada planificación financiera.

#### **3.5.2 Enfoque**

La investigación se realizó sobre un enfoque cuantitativo y alcance correlacional o explicativo a través de la evaluación de la ejecución y control de costos y gastos y adecuada planificación financiera. No se buscó emplear ninguna variante para verificar su efecto, si no, se basó en la observación y medición de diferentes variantes, por ejemplo, el comportamiento de los estados financieros de la empresa para evaluar su realización o ejecución.

### **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas son herramientas metodológicas que se utilizan y contienen las reglas y operaciones para la aplicación del método científico de investigación. Se exponen en forma clara para la consecución de los objetivos, las técnicas son el conjunto de habilidades y procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado para el manejo de los instrumentos. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, son las siguientes:

#### **3.6.1 Técnicas de investigación documental**

En la técnica de investigación documental, se lleva a cabo la revisión, detección, obtención y consulta de la literatura pertinente, para extraer y recopilar información de interés que sirve para el desarrollo y construcción de la perspectiva teórica y antecedentes de investigación.

El análisis documental de la información se realizó a través del estudio de libros, lectura analítica, tesis relacionadas con el tema, estadísticas, internet, resúmenes y documentos electrónicos que contienen información sobre el presupuesto maestro y sus principales componentes.

#### **3.6.2 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas de investigación de campo que se utilizaron son:

##### **a) Análisis Financieros**

Se utilizó para obtener análisis vertical y horizontal de la información financiera de la empresa correspondiente a los períodos 2019, 2020 y 2021 de la cual se evaluó el estado de resultados y estado de situación financiera, adicional se analizó la ejecución y comportamiento de los gastos operativos de los periodos sujetos a la investigación. La decisión financiera adecuada será la que convenga más a la empresa en base a los requerimientos solicitados por la entidad.



**b) Entrevista**

Se realizaron entrevistas al gerente financiero de la empresa (ver anexo 1), para entender cómo funciona actualmente la recaudación y erogación de gastos en la empresa, se elaboraron a través de cuestionarios guía, que constaran de 11 preguntas de los temas de interés según cada área.

**c) Observación directa**

Se llevó a cabo a través de verificar la información financiera obtenida de los estados financieros que tiene la droguería objeto de estudio, adicionalmente se observarán las principales políticas relacionadas a la relatividad de las cuentas para la empresa.

**d) Métodos estadísticos**

A través de verificar el comportamiento y correlación de los ingresos, costos y gastos en que se incurre de manera mensual.

**e) Simulaciones**

Para realizar evaluaciones financieras por medio de las variables de ventas y costos de las familias o líneas de productos.

#### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo se iniciará con el análisis de los estados financieros de la empresa para evaluar si se realiza una adecuada estimación de ingresos, correcta ejecución de costos, gastos, activos y pasivos de la entidad; se presentará análisis vertical y horizontal para valorar si la empresa ha tenido una apropiada planificación en sus costos, gastos y estimación de sus recursos. Así mismo presenta los resultados de la investigación relacionada con el análisis del modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala.

Se sabe que la gestión financiera inadecuada de fondos administrados desencadena una serie de complicaciones monetarias que culminan en la descapitalización de la empresa hasta el agotamiento de su liquidez para cubrir gastos de funcionamiento necesarios para la subsistencia. La herramienta más antigua y efectiva para encausar eficazmente los recursos financieros de una entidad es el presupuesto, sin embargo, un presupuesto mal gestionado de acuerdo con la teoría presupuestal puede llegar incluso a ser más corrosivo aún que si este no existiere, esto considerando que además del agotamiento de los recursos puede originar un sobreendeudamiento de la empresa que conlleve a seguir en funcionamiento solamente para saldar las deudas adquiridas.

Los resultados a exponer son derivados del examen específico de tres ejercicios reales de la empresa objeto de estudio correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021 a fin de establecer por medio del análisis financiero cuáles fueron las debilidades y daños que tiene la empresa al no contar con una planificación financiera o en la construcción equivocada de algún presupuesto que llevaron a esta entidad a minimizar la liquidez durante los últimos dos años.

#### **4.1 Análisis comparativo de la ejecución y control de las cuentas representativas de los estados financieros de la empresa, correspondiente a los periodos 2019, 2020 y 2021.**

Cuando un presupuesto se elabora de forma usual los resultados en la ejecución presupuestaria son inciertos pues la probabilidad de obtener resultados negativos es prácticamente la misma que de obtener resultados positivos al final del ejercicio. Regularmente el presupuesto se constituye por excelencia como la herramienta de pronóstico que se convierte en la base que guía la ejecución mensual, trimestral, semestral y anual de los recursos financieros de una empresa. Cuando esta ejecución es inadecuada o no posee una guía específica de realización se propician desviaciones monetarias materialmente importantes que complican el funcionamiento de la entidad.

En tal sentido se presentan los siguientes escenarios en la que se muestra un análisis de variaciones anuales en la que a simple vista se aprecia como existen variaciones importantes en los resultados de la empresa y que en su mayoría obedecen a la administración inadecuada tanto de la gestión en la ejecución como de la construcción de un presupuesto sin las bases técnicas adecuadas. Se presentan 26 tablas en las que se detallará de forma inicial el análisis vertical y horizontal de las variaciones anuales del estado de resultados y estado de situación financiera correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021, así mismo el peso que representa cada cuenta dentro de un ejercicio financiero, los presupuestos operativos y financieros del año 2022 y la proyección del estado de resultados y estado de situación financiera. Se consideró la política contable de la empresa que indica que las cuentas de importancia relativa son las que tienen una participación o un peso mayor al 5% del total de ingresos que percibe la empresa anualmente, así como del total del activo o pasivo y patrimonio.

La tabla 1, que se presenta a continuación contiene el análisis vertical y horizontal de las cuentas de resultados de los periodos 2019, 2020 y 2021, con el propósito

de conocer las áreas que necesitan mejora en el control y en la planificación financiera.

**Tabla No. 1**

*Análisis vertical y horizontal del estado de resultados de la droguería*

*Correspondiente a los periodos de 2019, 2020 y 2021.*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Descripción	Año 2019	% Part.	Año 2020	% Part.	Año 2021	% Part.	Variación 20-19		Variación 21-20	
Ventas Netas	91,673,595	98.24%	92,655,400	98.44%	94,719,290	98.11%	981,806	1.07%	2,063,890	2.23%
(+) Otros Ingresos	1,646,384	1.76%	1,467,965	1.56%	1,827,336	1.89%	-178,418	-10.84%	359,370	24.48%
<b>Total Ingresos</b>	<b>93,319,978</b>	<b>100.00%</b>	<b>94,123,366</b>	<b>100.00%</b>	<b>96,546,626</b>	<b>100.00%</b>	<b>803,388</b>	<b>0.86%</b>	<b>2,423,260</b>	<b>2.57%</b>
(-) Costo de Ventas	78,528,762	84.15%	79,487,182	84.45%	81,581,899	84.50%	-958,421	-1.22%	-2,094,716	-2.64%
<b>Margen Bruto</b>	<b>14,791,217</b>	<b>15.85%</b>	<b>14,636,183</b>	<b>15.55%</b>	<b>14,964,727</b>	<b>15.50%</b>	<b>-155,033</b>	<b>-1.05%</b>	<b>328,544</b>	<b>2.24%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>13,375,278.47</b>	<b>14.33%</b>	<b>13,815,195.85</b>	<b>14.68%</b>	<b>14,401,971.17</b>	<b>14.92%</b>	<b>-439,917</b>	<b>-3.29%</b>	<b>-586,775</b>	<b>-4.25%</b>
Gastos de Ventas	6,005,448	6.44%	6,370,361	6.77%	6,635,275	6.87%	-364,913	-6.08%	-264,914	-4.16%
Gastos de Distribución	4,455,509	4.77%	4,526,605	4.81%	4,740,601	4.91%	-71,096	-1.60%	-213,996	-4.73%
Gastos de Administración	2,914,321	3.12%	2,918,230	3.10%	3,026,095	3.13%	-3,908	-0.13%	-107,865	-3.70%
Utilidad Operativa	1,415,938	1.52%	820,988	0.87%	562,756	0.58%	-594,951	-42.02%	-258,232	-31.45%
Gastos Financieros	732,740	0.79%	732,740	0.78%	732,840	0.76%	0	0.00%	-100	-0.01%
Utilidad Antes de Impuestos	683,198	0.73%	88,247	0.09%	-170,084	-0.18%	-594,951	-87.08%	-258,332	-292.74%
Impuesto Sobre la Renta	170,799	0.18%	22,062	0.02%	0.00	0.00%	148,738	87.08%	22,062	100.00%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>512,398</b>	<b>0.55%</b>	<b>66,186</b>	<b>0.07%</b>	<b>-170,084</b>	<b>-0.18%</b>	<b>-446,213</b>	<b>-87.08%</b>	<b>-236,270</b>	<b>-356.98%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

En la tabla número 1, se observa el estado de resultados de los periodos 2019, 2020 y 2021 así como sus variaciones entre los periodos: 2021-2020 y 2020-2019, de acuerdo con las políticas de la empresa son cuentas relevantes o de importancia material las cifras que tienen un peso o participación mayor al 5% del

total de ingresos devengados anualmente, por consiguiente se logra identificar con base al análisis vertical que las cuentas de relevancia para la entidad son: ventas netas, costo de ventas y gastos de ventas, determinando así mismo con base al análisis horizontal que del total de ingresos tuvo una variación positiva de un periodo a otro, aumentando en 2020 un 0.86% y en 2021 un 2.57%, el incremento en los ingresos de la empresa también representa aumento en los costos directos por lo que el costo para los periodos analizados incrementaron en 1.22% para 2020 y 2.64% para 2021, por lo que podemos apreciar que su comportamiento no fue el mismo en relación a sus ingresos, ocasionando disminuciones en los márgenes brutos de la empresa; Respecto a las cuentas de operación la mayoría de éstas sufrieron cambios negativos importantes de un año respecto a otro, siendo estas variaciones negativas de 3.12% para el 2020 y 4.03% para el 2021.

La determinación de las variaciones positivas o negativas de las cifras y porcentajes se consideró tomando como base lo siguiente: para el caso de las variantes positivas, si las cuentas que representan ganancias o beneficios tuvieron incrementos, o si las cuentas de costos o gastos experimentaron disminuciones; Respecto a las variantes negativas se consideró las cuentas que representan costos o gastos y mostraron incrementos, o si las cuentas de ingresos o beneficios sufrieron decrementos de un año a otro.

Evaluando las cifras de los estados de resultados revelados anteriormente se realizaron entrevistas a las diferentes áreas de la empresa siendo; gerencia de comercialización, gerencia financiera y a los encargados de la cartera de clientes, de las cuentas por pagar proveedores y el encargado de los inventarios, con el fin de conocer más a detalle las causas que dieron origen a las variaciones negativas y positivas de las cuentas que representan materialidad para la empresa, tomando las variantes de los periodos 2021-2020 y 2020-2019, indicando los aspectos siguientes:

## **Ventas**

Gerencia de comercialización indicó que el crecimiento económico de los periodos analizados son normales año con año, derivado a que la industria farmacéutica en Guatemala es un mercado grande y un sector privilegiado, que a pesar de la pandemia que sufrió el país y el mundo entero a inicios de 2020 siempre cuenta con gran demanda de una variedad de consumidores, por lo que se observa incremento en ventas en el periodo 2019-2020 de 1.07% equivalente a Q981,806 y para el periodo 2020-2021 de 2.23% equivalente a Q2,063,890; El aumento en ventas y otros ingresos fue más representativo en el año 2021, sin embargo este incremento no fue suficiente ni superior a lo que represento el costo y los gastos del año, ya que empleando el análisis vertical se puede apreciar que para el 2021 el costo significo el 84.50% y los gastos el 15.68% totalizando un 100.18% por lo que no genero margen de utilidad para la empresa sino que al contrario obtuvo una pérdida de 0.18% que supone Q170,084, a diferencia del año 2019 y 2020 que si se obtuvo utilidad derivado a lo que representaron sus costos y gastos, siendo para el año 2019 un costo de 84.15% y gastos de 15.12% dando un total de 99.27% y para el año 2020 un costo de 84.45% y gastos de 15.46% otorgando un total de 99.91%. Así mismo se aprecia que el aumento en las ventas de la empresa no significo una mejora económica, ya que no existió un adecuado control en sus costos y gastos derivado a la mala proyección de sus ingresos, puesto que sus estimaciones y metas propuestas para el año 2020 eran de un crecimiento de 5% y para el 2021 de un 8%, proyecciones basadas en los datos que proporciona el proveedor especializado en información e inteligencia de mercado para la industria farmacéutica y el sector salud, denominado Servicio de Marketing Intercontinental “IMS”

## **Otros ingresos**

La cuenta de otros ingresos representa los valores que se tienen por cobrar a los proveedores farmacéuticos, estos cobros corresponden a descuentos, bonos y bonificaciones que otorga la empresa a sus clientes, la cual son autorizados por

los laboratorios para descontar posteriormente en los pagos, este tipo de acciones lo utilizan los laboratorios como estrategia de ventas debido a la alta competencia que existe en el mercado farmacéutico, su aumento o disminución depende del crecimiento de las ventas, como se observa en la tabla número 1, para el periodo 2019-2020 tuvo un decremento de 10.84% que representó monetariamente Q178,418 y para el periodo 2020-2021 tuvo un aumento de 24.48% equivalente a Q359,370.

### **Costo de ventas**

Identificar los costos en que incurre la droguería para la venta y distribución de sus productos es importante para saber el nivel de margen de contribución que puede lograr u obtener la empresa, y por consiguiente proyectar los gastos operativos que se puede permitir la entidad, así mismo para obtener resultados positivos y no caer en pérdidas. El aumento o disminución del costo depende directamente del incremento o decremento de las ventas, por lo que si hay aumento monetario en una es porque lo hubo en otra, sin embargo, esta relación lógica no implica que exista un incremento desproporcionado que altere o aumente su peso porcentual establecido, que incurra en pérdidas inadmisibles por malos controles o malas gestiones, con base al análisis vertical se nota que el peso porcentual del costo respecto a los ingresos fue en aumento en los años 2020 y 2021 derivado a la falta de control y planificación en las compras de mercadería hacia los laboratorios y la mala gestión en la rotación de inventarios, ya que se dejó de percibir bonificaciones por incumplimiento de metas en compras con proveedores locales y del exterior, de acuerdo a datos proporcionados por gerencia financiera el cumplimiento de metas en las compras se dio hasta el año 2018 donde se obtuvo un costo de ventas más bajo que represento un 84% sobre los ingresos de la empresa, este peso porcentual del costo se mantuvo hasta el año 2018 debido a que en los años 2019, 2020 y 2021 objeto de análisis, no se realizaban órdenes de compra con las escalas requeridas por los laboratorios, para que estos otorgaran la bonificación correspondiente, derivado a ello se propuso como plan y estrategia

a gerencia proyectar el costo de ventas para el 2022 en un 84% a través del presupuesto de compras, proyectando facturas de compras que incluyan las escalas establecidas para percibir nuevamente las bonificaciones que no se tuvieron en los años 2019, 2020 y 2021 y fijar nuevamente un 16% de margen de contribución para la empresa.

### **Gasto de operación**

El plan de negocio de la empresa hace que los gastos de sueldos y otros gastos de ventas y distribución como: promoción o publicidad, viáticos y gastos de representación puedan considerarse como fijos (excepto las comisiones que puedan ganar los vendedores que también ya está considerado dentro de este rubro), estos gastos como otros pueden generar salidas monetarias innecesarias que afecte la rentabilidad de la empresa y de acuerdo a datos gerencia financiera no se lleva un control de los mismos, por lo que se recomendó tanto a gerencia de ventas como gerencia financiera realizar un presupuesto operativo riguroso para reducir o eliminar gastos que no generan ingresos estimados esperados que en ciertas ocasiones originan al gasto.

Después del análisis de las cuentas detalladas anteriormente que serán de relevancia para la realización del presupuesto maestro, se efectuara un diagnóstico minucioso de las ventas de la empresa, ya que, de acuerdo con la información proporcionada por gerencia financiera, estas se integran por seis familias de productos farmacéuticos, se establecerá un cuadro comparativo por familia de producto de los tres años analizados que será la base para el pronóstico de las ventas, así mismo se realizara un diagnóstico del comportamiento mensual de las ventas por familia de producto para evaluar la posición porcentual en el mes de cada familia, para determinar si existe variaciones significantes en las posiciones porcentuales mensuales de un año respecto a otro.



La tabla 2, que se presenta a continuación contiene las ventas por familia de productos que distribuye la empresa objeto de estudio, con la intención principal de conocer las líneas que tienen una mejor contribución para la droguería.

**Tabla No. 2**

*Análisis vertical y horizontal de ventas por familia de producto de la droguería*

*Correspondiente a los periodos de 2019, 2020 y 2021.*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Familia de Productos	Año 2019	% Part.	Año 2020	% Part.	Año 2021	% Part.	Variación 20-19	Variación 21-20
Gastro	33,111,402	36.12%	33,368,853	36.01%	33,939,369	35.83%	257,451	0.78%
Cardio	25,274,159	27.57%	25,484,920	27.51%	25,774,236	27.21%	210,762	0.83%
Oncológicos	19,746,124	21.54%	19,932,837	21.51%	20,160,568	21.28%	186,714	0.95%
Controlados	6,079,240	6.63%	6,179,152	6.67%	6,506,792	6.87%	99,912	1.64%
Genéricos	3,939,879	4.30%	4,041,029	4.36%	4,377,585	4.62%	101,150	2.57%
De Mostrador	3,522,792	3.84%	3,648,609	3.94%	3,960,740	4.18%	125,817	3.57%
<b>Totales</b>	<b>91,673,595</b>	<b>100.00%</b>	<b>92,655,400</b>	<b>100.00%</b>	<b>94,719,290</b>	<b>100.00%</b>	<b>981,806</b>	<b>1.07%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

En la Tabla 2, se observa en base al análisis vertical que, durante los periodos 2020 y 2021 las líneas de productos: gastro, cardio y oncológicos, disminuyeron su participación respecto al total de ventas y las líneas: controlados, genéricos y de mostrador aumentaron su peso porcentual en cuanto al total de ventas, pero las familias de productos de mayor trascendencia siguen siendo las líneas: gastro, cardio y oncológicos, teniendo una participación del 85.23% sobre el total de ventas durante el año 2019, un 85.03% para el año 2020 y un 84.33% para el

2021, el resto de familias que son controlados, genéricos y de mostrador en 14.77%, 14.97% y 15.67% respectivamente; estas variaciones se debieron a que las líneas: genéricos y de mostrador tuvieron un incremento más significativo que las otras líneas de productos, tanto en el año 2020 como el año 2021, debido a que a inicios de 2020 ingreso a Guatemala la pandemia de Covid-2019 y esto genero demanda en productos como: alcohol en gel, mascarillas, pruebas covid, trajes covid , guantes, entre otros, que forman parte del portafolio de las líneas genéricos y de mostrador. Así mismo se observa en base al análisis horizontal que existen variaciones positivas de un año a otro siendo el 1.07% para el periodo 2020-2019 y un 2.23% para el periodo 2021-2020 como lo muestra el estado de resultados integrado. Se espera mantener esta tendencia positiva y establecer los pronósticos de ventas para el año de 2022 en todas las líneas de productos, aunque en algunas su peso porcentual no supere el 5%.

A continuación, se presentan las tablas 3, 4 y 5 con el detalle mensual de las ventas por la línea de producto de los años 2019, 2020 y 2021 para evaluar si existen variaciones en el mes de un año respecto al mes de otro año, que puedan representar diferencias significativas, es decir examinar si existe mucha dispersión en comparar las ventas de junio de 2019 con junio de 2020, el análisis de estas tablas ayudarán a identificar los meses del año que contribuyeron más a los ingresos de la empresa y los meses que aportaron menos a la entidad, así mismo servirán de base para establecer los pronósticos mensuales del periodo 2022, en base al comportamiento mensual de los años 2019, 2020 y 2021.

La tabla 3 que seguidamente se muestra corresponde a las ventas mensuales del año 2019.

**Tabla No. 3**

*Detalle mensual de ventas por familia de producto de la droguería  
Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019  
Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Mes	Gastro	Cardio	Oncológicos	Controlados	Genéricos	De Mostrador "OTC"	Total x mes	%
Enero	3,095,916	2,363,134	1,846,263	568,409	368,379	329,381	8,571,481	9.35%
Febrero	3,019,760	2,305,003	1,800,846	554,427	359,317	321,279	8,360,632	9.12%
Marzo	2,787,980	2,128,084	1,662,624	511,872	331,738	296,619	7,718,917	8.42%
Abril	3,049,560	2,327,750	1,818,618	559,898	362,863	324,449	8,443,138	9.21%
Mayo	2,599,245	1,984,021	1,550,071	477,220	309,280	276,539	7,196,377	7.85%
Junio	2,642,290	2,016,878	1,575,741	485,123	314,402	281,119	7,315,553	7.98%
Julio	2,582,689	1,971,384	1,540,198	474,181	307,311	274,778	7,150,540	7.80%
Agosto	3,559,476	2,716,972	2,122,708	653,518	423,537	378,700	9,854,911	10.75%
Septiembre	2,943,604	2,246,873	1,755,430	540,444	350,255	313,176	8,149,783	8.89%
Octubre	2,897,248	2,211,489	1,727,786	531,933	344,739	308,244	8,021,440	8.75%
Noviembre	2,612,490	1,994,131	1,557,969	479,652	310,856	277,948	7,233,047	7.89%
Diciembre	1,321,145	1,008,439	787,870	242,562	157,201	140,559	3,657,776	3.99%
<b>Total x línea</b>	<b>33,111,402</b>	<b>25,274,159</b>	<b>19,746,124</b>	<b>6,079,240</b>	<b>3,939,879</b>	<b>3,522,792</b>	<b>91,673,595</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Como puede apreciarse en la tabla 3, el mes de venta más significativo fue el mes de agosto representando un 10.75%, y el mes más bajo lo fue diciembre con un 3.99% de las ventas generadas en 2019, siendo un mes bastante irregular respecto al resto de meses que se mantuvieron en un parámetro de 7% a 9%, por lo que la tendencia mensual de ventas en el 2019 no sufrió muchas desviaciones de un mes a otro, exceptuando el mes antes mencionado. Ahora bien, si agrupamos las ventas por trimestre para evaluar el año por fases, se extraen 4 periodos con características similares o distintas de uno con otro, como es el caso de este año que tiene el primer trimestre con 26.89%, el segundo con 25.04%, el tercero con 27.44% y el cuarto con 20.63%, evaluando estas cifras se deduce que

el cuarto trimestre fue el más irregular o el que menos aportó y el tercer trimestre el que más contribuyó a los ingresos de la empresa del año analizado.

La tabla 4 que a continuación se muestra corresponde a las ventas mensuales del año 2020.

#### **Tabla No. 4**

*Detalle mensual de ventas por familia de producto de la droguería*

*Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Mes	Gastro	Cardio	Oncológicos	Controlados	Genéricos	De Mostrador "OTC"	Total x mes	%
Enero	2,836,353	2,166,218	1,694,291	98,866	343,487	58,378	7,197,594	7.77%
Febrero	3,029,892	2,314,031	1,809,902	117,404	366,925	69,324	7,707,477	8.32%
Marzo	2,102,238	1,605,550	1,255,769	290,420	254,585	171,485	5,680,046	6.13%
Abril	2,936,459	2,242,673	1,754,090	883,619	355,611	521,751	8,694,202	9.38%
Mayo	2,689,530	2,054,085	1,606,587	863,845	325,707	510,075	8,049,829	8.69%
Junio	3,059,924	2,336,967	1,827,841	803,290	370,562	474,319	8,872,903	9.58%
Julio	2,602,771	1,987,824	1,554,761	679,707	315,200	401,347	7,541,610	8.14%
Agosto	3,343,559	2,553,589	1,997,270	553,034	404,911	326,550	9,178,914	9.91%
Septiembre	3,670,574	2,803,341	2,192,612	507,926	444,513	299,916	9,918,882	10.71%
Octubre	2,993,186	2,285,997	1,787,976	531,407	362,480	313,780	8,274,827	8.93%
Noviembre	3,103,303	2,370,098	1,853,754	509,780	375,816	301,010	8,513,761	9.19%
Diciembre	1,001,066	764,548	597,985	339,853	121,231	200,673	3,025,356	3.27%
<b>Total x línea</b>	<b>33,368,853</b>	<b>25,484,920</b>	<b>19,932,837</b>	<b>6,179,152</b>	<b>4,041,029</b>	<b>3,648,609</b>	<b>92,655,400</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

En la tabla 4, se observa que para el año 2020 el mes con mayor volumen de ventas fue el mes de septiembre con un 10.71% y el mes con ventas más bajas fue diciembre con 3.27%, este último fue de igual forma un mes atípico ya que su contribución fue la más baja en el 2020 como se observa en el 2019, el resto de los meses mantuvo su nivel de ventas, sin embargo, este año obtuvo ventas de 6.13% que corresponden al mes de marzo, porcentaje que no se observó en el 2019. Evaluando las ventas por fases como se examinó en el año anterior, se obtienen trimestres de la siguiente manera: el primer trimestre con 22.22%,

segundo con 27.65%, tercero con 28.75% y cuarto con 21.38%, por lo que existieron dos trimestres irregulares como lo fue el primer y cuarto trimestre.

La tabla 5 que a continuación se muestra corresponde a las ventas mensuales del año 2021.

### Tabla No. 5

*Detalle mensual de ventas por familia de producto de la droguería*

*Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Mes	Gastro	Cardio	Oncológicos	Controlados	Genéricos	De Mostrador "OTC"	Total x mes	%
Enero	3,424,482	2,600,620	2,034,201	656,535	328,757	297,452	9,342,048	9.86%
Febrero	2,959,513	2,247,513	1,758,002	567,392	288,921	261,409	8,082,750	8.53%
Marzo	2,715,150	2,061,939	1,612,845	520,543	302,053	273,291	7,485,822	7.90%
Abril	2,799,998	2,126,374	1,663,247	536,810	459,646	415,878	8,001,954	8.45%
Mayo	2,850,907	2,165,036	1,693,488	546,571	471,904	426,968	8,154,872	8.61%
Junio	2,647,271	2,010,390	1,572,524	507,530	437,758	396,074	7,571,548	7.99%
Julio	2,443,635	1,855,745	1,451,561	468,489	350,207	316,859	6,886,495	7.27%
Agosto	3,054,543	2,319,681	1,814,451	585,611	391,794	354,486	8,520,567	9.00%
Septiembre	3,020,604	2,293,907	1,794,291	579,104	359,837	325,573	8,373,316	8.84%
Octubre	3,275,149	2,487,214	1,945,495	627,905	420,248	380,231	9,136,242	9.65%
Noviembre	3,305,695	2,510,411	1,963,639	633,762	404,927	366,368	9,184,801	9.70%
Diciembre	1,442,423	1,095,405	856,824	276,539	161,533	146,151	3,978,875	4.20%
<b>Total x línea</b>	<b>33,939,369</b>	<b>25,774,236</b>	<b>20,160,568</b>	<b>6,506,792</b>	<b>4,377,585</b>	<b>3,960,740</b>	<b>94,719,290</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Como puede apreciarse en la tabla 5, el mes que tuvo mayor contribución fue el mes de enero con 9.86% y el que aportó menos fue diciembre con 4.20%, a diferencia de los dos años anteriores, el 2021 tuvo el mes más representativo a inicios del año, pero su nivel más bajo en ventas se repite siempre año con año en el mes de diciembre, su evaluación por trimestres nos muestra las cifras siguientes: primer trimestre con 26.30%, segundo con 25.05%, tercero con 25.11% y cuarto con 23.54%, se observa que el cuarto trimestre fue el más irregular para el año 2021.

Las variaciones de la participación mensual varían, sin embargo, no se aprecia a detalle cuanta variación existe en la participación de junio de 2021 con junio de 2020 o junio de 2019 por ejemplo, por ello se muestra a continuación la tabla 6, donde se aprecia esas variaciones por mes, para determinar si existen diferencias significativas año con año.

### Tabla No. 6

*Detalle comparativo de la participación mensual en ventas de la droguería*

*Correspondiente a los periodos 2019, 2020 y 2021*

*Cifras expresadas en porcentajes*

<b>Mes</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación 2020-2019</b>	<b>Variación 2021-2020</b>
Enero	9.35%	7.77%	9.86%	-1.58%	2.09%
Febrero	9.12%	8.31%	8.53%	-0.81%	0.22%
Marzo	8.42%	6.13%	7.90%	-2.29%	1.77%
Abril	9.21%	9.38%	8.45%	0.17%	-0.93%
Mayo	7.85%	8.69%	8.61%	0.84%	-0.08%
Junio	7.98%	9.58%	7.99%	1.60%	-1.59%
Julio	7.80%	8.14%	7.27%	0.34%	-0.87%
Agosto	10.75%	9.91%	9.00%	-0.84%	-0.91%
Septiembre	8.89%	10.71%	8.84%	1.82%	-1.87%
Octubre	8.75%	8.93%	9.65%	0.18%	0.72%
Noviembre	7.89%	9.19%	9.70%	1.30%	0.51%
Diciembre	3.99%	3.27%	4.20%	-0.72%	0.93%

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos analizados.

Como se observa en la tabla 6, la variación más alta para el periodo 2020-2019 representa un -2.29% y para el periodo 2021-2020 de 2.09%, por consiguiente, estas diferencias no se consideran significativas para hacer un análisis más reflexivo, ahora bien evaluando el comportamiento de las variaciones de un año con otro de forma trimestral, se determinó que para el año 2020 el primer trimestre tuvo una disminución en ventas equivalente a -4.68%, el segundo y tercer trimestre un incremento 2.61% y 1.32% respectivamente y el cuarto trimestre las ventas también aumentaron en 0.76%, para el año 2021 sus incrementos se ven reflejados en el primer y cuarto trimestre siendo estos de 4.08% y 2.16% respectivamente y sus disminuciones se determinaron en el segundo y tercer trimestre estando en -2.60% y -3.65% respectivamente.

A continuación, se muestra la tabla 7, que contiene el detalle de los gastos de ventas, distribución, administración y financieros en los que incurrió la empresa.

**Tabla No. 7**

*Detalle comparativo de gastos de operación de la droguería*

*Correspondiente a los periodos 2019, 2020 y 2021*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Descripción	2019		2020		2021	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>6,005,448</b>	<b>42.57%</b>	<b>6,370,361</b>	<b>43.79%</b>	<b>6,635,275</b>	<b>43.84%</b>
Servicios vendedores	2,301,417	16.31%	2,458,824	16.90%	2,657,157	17.56%
Sueldos telemarketing	1,107,738	7.85%	1,107,738	7.61%	1,107,738	7.32%
Prestaciones	276,934	1.96%	276,934	1.90%	276,934	1.83%
Cuota patronal IGSS	140,350	0.99%	140,350	0.96%	140,350	0.93%
Comisiones	916,736	6.50%	1,389,831	9.55%	1,515,509	10.01%
Viaticos	246,000	1.74%	246,000	1.69%	246,000	1.63%
Gastos de representacion	147,963	1.05%	140,630	0.97%	148,701	0.98%
Publicidad	868,310	6.15%	610,053	4.19%	542,886	3.59%
<b>Gastos de Distribución</b>	<b>4,455,509</b>	<b>31.58%</b>	<b>4,526,605</b>	<b>31.12%</b>	<b>4,740,601</b>	<b>31.32%</b>
Sueldos	2,619,916	18.57%	2,629,236	18.07%	2,721,887	17.98%
Prestaciones	654,979	4.64%	657,309	4.52%	680,472	4.50%
Cuota patronal IGSS	331,943	2.35%	333,124	2.29%	344,863	2.28%
Vigilancia	214,286	1.52%	241,071	1.66%	267,857	1.77%
Combustibles	364,078	2.58%	380,930	2.62%	417,793	2.76%
Reparaciones y fletes	270,307	1.92%	284,934	1.96%	307,729	2.03%
<b>Gastos de Admon.</b>	<b>2,914,321</b>	<b>20.66%</b>	<b>2,918,230</b>	<b>20.06%</b>	<b>3,026,095</b>	<b>19.99%</b>
Sueldos	754,915	5.35%	754,915	5.19%	754,915	4.99%
Prestaciones	188,729	1.34%	188,729	1.30%	188,729	1.25%
Cuota patronal IGSS	95,648	0.68%	95,648	0.66%	95,648	0.63%
Luz, agua y telefono	188,451	1.34%	192,327	1.32%	198,096	1.31%
Alquiler	720,000	5.10%	720,000	4.95%	800,000	5.29%
Asesorias	6,579	0.05%	6,612	0.05%	28,707	0.19%
Servicios directores	600,000	4.25%	600,000	4.12%	600,000	3.96%
Honorarios	60,000	0.43%	60,000	0.41%	60,000	0.40%
Depreciacion Vehiculos	300,000	2.13%	300,000	2.06%	300,000	1.98%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>732,740</b>	<b>5.19%</b>	<b>732,740</b>	<b>5.04%</b>	<b>732,740</b>	<b>4.84%</b>
Intereses Banco	732,740	5.19%	732,740	100.00%	732,740	100.00%
<b>Total Gastos</b>	<b>14,108,019</b>	<b>100.00%</b>	<b>14,547,936</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,134,711</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

En la tabla 7, se observa la estructura detallada de los gastos que tuvo la droguera en los años 2019, 2020 y 2021, en la cual se puede apreciar que los gastos de ventas son los que implican más erogaciones para la empresa del total de gastos operativos aproximadamente en un 43%, teniendo un comportamiento ascendente año con año, figurando un 42.57% para el 2019, un 43.79% para el 2020 y un 43.84% para el 2021, donde su renglón de gasto más notable en los tres periodos son los servicios pagados a los vendedores. Su segundo gasto de mayor relevancia son los gastos de distribución que implican un 32% aproximadamente de los gastos de operación con una conducta de 31.58% en 2019, 31.12% en 2020 y 31.32% en 2021, su renglón de gasto de mayor cuantía son los sueldos pagados al personal de bodega y reparto así como los pasivos laborales que estos generan; Los gastos administrativos significaron aproximadamente un 20% del total de gastos, manteniendo en 2019 un 20.66%, en 2020 20.06% y 2021 un 19.99%, su renglón de gasto más alto es el de sueldos pagados a las distintas áreas administrativas que posee la empresa, por último se contempla los gastos financieros que representan aproximadamente un 5% del total de gastos, de la cual para el 2019 figuro un 5.19%, 2020 un 5.04% y para 2021 un 4.84%, conteniendo un solo renglón de gasto que es los intereses pagados al banco por la deuda adquirida. Dicha tabla servirá de base para los pronósticos de los gastos de operación del año 2022 y por ende para el presupuesto operativo.

A continuación, se presenta la tabla 8, que contiene el análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera de los periodos 2019, 2020 y 2021, de la cual es estado financiero que resume los activos (recursos), pasivos (obligaciones) y el patrimonio (valor contable perteneciente a los dueños) de la droguería.



**Tabla No. 8***Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera de la droguería**Correspondiente a los periodos de 2019, 2020 y 2021**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Descripción	Año 2019	% Part.	Año 2020	% Part.	Año 2021	% Part.	Variación 20-19	Variación 21-20		
<b>Activo</b>										
<b>Corto Plazo</b>										
Equivalentes de efectivo	5,435,771	10.03%	3,482,968	6.24%	1,653,936	2.91%	-1,952,803	-56.07%	-1,829,032	-52.51%
Cuentas x cobrar clientes	21,037,055	38.82%	22,144,239	39.66%	23,597,975	41.59%	-1,107,184	-5.00%	-1,453,735	-6.56%
Cuentas x cobrar laboratorios	1,653,717	3.05%	2,475,299	4.43%	2,834,669	5.00%	-821,582	-33.19%	-359,370	-14.52%
Inventario final	16,023,984	29.57%	17,841,508	31.96%	18,808,064	33.15%	-1,817,525	-10.19%	-966,555	-5.42%
<b>Largo Plazo</b>										
Otras cuentas x cobrar	8,537,471	15.76%	8,686,237	15.56%	8,949,844	15.77%	-148,767	-1.71%	-263,607	-3.03%
<b>Activo Fijo</b>										
Vehiculos	1,500,000	2.77%	1,200,000	2.15%	900,000	1.59%	300,000	20.00%	300,000	25.00%
<b>Total Activo</b>	<b>54,187,998</b>	<b>100.00%</b>	<b>55,830,252</b>	<b>100.00%</b>	<b>56,744,487</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,642,254</b>	<b>2.89%</b>	<b>914,236</b>	<b>1.64%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>										
<b>Corto Plazo</b>										
Cuentas x pagar locales	10,265,089	18.94%	12,738,069	22.82%	12,970,995	22.86%	2,472,980	24.09%	232,926	1.80%
Cuentas x pagar exterior	13,322,109	24.58%	12,166,120	21.79%	12,595,629	22.20%	-1,155,988	-8.68%	429,509	3.41%
Cuentas x pagar acreedores	486,987	0.90%	520,345	0.93%	580,935	1.02%	33,358	6.85%	60,590	10.43%
Provisiones e impuestos	835,456	1.54%	1,061,175	1.90%	1,422,471	2.51%	225,718	27.02%	361,296	25.40%
<b>Largo Plazo</b>										
Cuentas Por Pagar Bancos	4,600,000	8.49%	4,600,000	8.24%	4,600,000	8.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Patrimonio</b>										
Capital	23,000,000	42.44%	23,000,000	41.20%	23,000,000	40.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	1,134,659	2.09%	1,621,437	2.90%	1,684,314	2.97%	486,778	42.90%	62,876	3.88%
Resultado del Ejercicio	486,778	0.90%	62,876	0.11%	(170,084)	-0.30%	(423,902)	-87.08%	(232,961)	-370.51%
Reserva Legal	56,920	0.11%	60,229	0.11%	60,229	0.11%	3,309	5.81%	0	0.00%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>54,187,998</b>	<b>100.00%</b>	<b>55,830,252</b>	<b>100.00%</b>	<b>56,744,487</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,642,254</b>	<b>2.89%</b>	<b>914,236</b>	<b>1.64%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

La tabla número 8, presenta la composición de la situación financiera y cuentas reales de la empresa, donde puede observarse que de las cuentas de activo las más representativas son: equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar clientes, inventario de mercaderías y otras cuentas por cobrar, representando en conjunto

un 94.18% en 2019, un 93.42% en 2020 y un 90.5% en 2021 del total del activo, así mismo las de mayor peso de las cuentas de pasivo se encuentran: cuentas por pagar a proveedores locales, cuentas por pagar a proveedores del exterior y la cuenta por pagar a bancos, protagonizando en 2019 un 52.02%, en 2020 un 52.85% y para 2021 un 53.16% del total del pasivo, aplicando el análisis horizontal se nota como la cuenta equivalentes de efectivo fue descendiendo significativamente en los años 2020 y 2021 con mayor proporción en el año 2021 cayendo en -52.51%, las otras cuentas del activo también tuvieron variaciones negativas, en cambio para el año 2021 todas las cuentas del pasivo tuvieron variaciones positivas por lo que colaboro en gran medida a que la empresa no se viera en problemas serios de liquidez, sin embargo la cuenta de utilidades retenidas disminuyo en 2021 en -Q170,084 debido a que hubo perdida del ejercicio en ese año y por ende tampoco se provisiono la reserva legal por lo que quedo con el mismo saldo de Q60,229 (Ver anexo 10). La determinación de las variaciones positivas o negativas de las cifras y porcentajes se consideró tomando como base el efecto sobre el efectivo, su aumento o disminución, por lo que si una cuenta de activo disminuye el efecto sobre el efectivo es positivo y si aumenta el efecto es negativo, para el caso del pasivo si una cuenta aumenta el efecto es positivo y si disminuye el efecto ese negativo; Adicionalmente se consideraron aspectos importantes mencionados por gerencia financiera respecto a las cuentas de activo y pasivo relevantes, de la cual se describen a continuación:

### **Equivalentes de efectivo y cuentas por cobrar laboratorios**

Los flujos de efectivo y cuentas por cobrar laboratorios sufrieron un efecto negativo debido a la falta de control y mala gestión de cobro hacia los laboratorios, ya que de los descuentos y bonificaciones que se otorgan a los clientes no se gestiona el cobro en las condiciones pactadas con el laboratorio que era 60 días y no se realizó una proyección de cobro donde se estableciera una planificación de notas de cobro a descontar en pagos a proveedores, esta falta de organización originó atraso en el trámite y envió de las notas de crédito del proveedor hacia la

empresa para aplicar a la cuenta por pagar, la cual creo salidas de efectivo innecesarios que pudieron evitarse si se hubiera realizado una buena gestión, derivado a ello se recomendó un presupuesto de aplicación de notas de cobro a 30 días que contribuya a desembolsar menos fondos en los pagos a proveedores y disminuir la cuenta por cobrar.

### **Cuentas por cobrar clientes**

La cartera de clientes es la más representativa de los activos de la empresa por lo que debe ser empleada con la relevancia adecuada para la generación de recursos que ayuden al buen funcionamiento de la entidad, se puede observar que la cuenta por cobrar sufrió un efecto negativo sobre el efectivo ya que los valores fueron en aumento en los dos últimos años, se determinó que el efecto se debió a la falta de proyecciones de cobro y a la mala gestión por parte de la encargada de cartera, autorizando ampliación de tiempo de crédito a ciertos clientes sin el visto bueno de gerencia, por consiguiente se planteó a gerencia la contratación de un gerente de créditos con experiencia en manejo y recuperación de cartera para lograr cobro riguroso y un presupuesto enfocado a metas y a las necesidades de la empresa para que contribuya a la mejora de liquidez y funcionamiento de la entidad manteniendo los 60 días crédito para farmacias independientes y 90 días crédito para cadenas de farmacias.

### **Inventarios de mercaderías**

Los inventarios representan la segunda cuenta de mayor relevancia para la empresa junto con la cartera de clientes y sus variaciones deben de evaluarse con las consideraciones apropiadas, esto debido a que de igual forma tuvo un efecto negativo sobre el efectivo; Se examinaron las razones de este efecto originado y se determinó que no se le dio una correcta rotación a ciertos inventarios en los últimos dos años, ya que la pandemia genero una gran demanda de ciertos productos que beneficio al movimiento de inventarios pero ciertas compras no se hicieron en la misma proporción de las solicitudes de los clientes, lo que genero un

excedente de inventarios. Por consiguiente, se propone una planificación de stock de inventarios para dos meses, donde se determine un monto en relación con las ventas mensuales proyectadas, lo que quiere decir que, si mi promedio de ventas mensuales es de ocho millones, mi stock de inventarios debe ser aproximadamente de dieciséis o diecisiete millones.

### **Otras Cuentas por cobrar**

Las otras cuentas por cobrar están integradas por tres rubros específicos los cuales son: deudores varios, créditos fiscales e ISO por acreditar, de la cual tuvieron efecto negativo sobre el efectivo año con año, debido a los pagos realizados por el impuesto de solidaridad a que está sujeto la empresa.

### **Cuentas por pagar locales y exterior**

Estos rubros simbolizan la mayor parte del pasivo a corto plazo de la empresa , las condiciones de pago que se tienen son: 45 días proveedores locales y 75 días proveedores del exterior, tuvieron un efecto positivo (proveedores locales) y efecto negativo (proveedores exterior) sobre el efectivo en el año 2020, y el año 2021 ambas cuentas tuvieron efecto positivo, de acuerdo a datos proporcionados por gerencia financiera se dejó de pagar montos vencidos con varios proveedores ya que no se obtuvo la liquidez circulante necesaria, por lo que se debe solventar estos montos vencidos en el año de 2022 para recuperar la imagen de la empresa y no dañar relaciones comerciales con los laboratorios, derivado a ello se propone un presupuesto de cuentas por pagar que vaya con mayor holgura respecto a las condiciones de cobro que tiene con sus clientes, de la cual gerencia financiera por medio de oficios emitió un compromiso de plan de pagos de los saldos vencidos y por vencer del año 2021 a cada laboratorio, como estrategia para solicitar la ampliación de los plazos de pagos, elaborando solicitudes para que las nuevas condiciones de pago en el año 2022 queden establecidas en 60 días proveedores locales y 90 días proveedores del exterior, por lo que se corrobora y comprobó que fueron satisfactorias las peticiones.

### **Cuentas por pagar bancos**

La cuenta por pagar bancos representa el único rubro del pasivo a largo plazo de la empresa, esta cuenta no tuvo efecto positivo o negativo sobre el efectivo debido a que no se realizaron abonos a capital en los años 2020 y 2021; De acuerdo a datos de gerencia los abonos de capital del préstamo deberán de realizarse a partir del 2023 ya que el banco otorgo a la entidad un diferimiento de 5 años en la cual inicio desde el año 2018 por lo que la empresa ha estado realizando únicamente pagos a una tasa de interés del 16% anual desde dicha y aún tiene el último periodo de gracia que corresponde al año 2022.

A continuación, se muestra la tabla 9, que contiene los saldos por cobrar al 31 de diciembre de 2021 de la cartera de clientes que tiene la droguería, con el fin de evaluar sus saldos que servirán de base para el presupuesto financiero.

**Tabla 9***Detalle de cartera de clientes de la droguería**Correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021**Cifras expresadas en quetzales*

Cliente	Tipo de Cliente	Suma de Facturas dentro de días credito	Suma de Facturas atrasadas de 1 a 30 días	Suma de Facturas atrasadas de 30 a 60 días	Suma de Facturas atrasadas de 60 a 90 días	Suma de facturas con atraso	Total Cartera
Centro Historico	Cadena	2,951,567	233,455	183,041	175,848	592,345	3,543,912
Alpaisa	Cadena	1,605,189	336,282	178,815	30,728	545,825	2,151,014
Almacen Farmaceutico	Cadena	1,299,111	474,377	118,848		613,448	1,912,559
Farmacias el Oriente	Cadena	1,241,889	522,397		15,229	537,626	1,779,515
Cbsa	Cadena	1,481,501	476,667	71,231		547,898	2,029,399
Hospital 1	Institucional	1,473,734	117,212		7,278	124,490	1,598,224
Hospital 2	Institucional	1,174,044	22,138			22,138	1,196,182
LGC	Institucional	1,137,517	260,312	166,229		426,541	1,564,058
Lascav	Independiente	1,476,538	212,690	135,626		348,316	1,824,854
Medik	Independiente	1,230,623	206,487	130,045		336,532	1,567,155
Valdeza 1	Independiente	622,684	118,058	143,315		261,372	884,057
Farmacias Paisa	Independiente	887,207	153,456	108,890		262,345	1,149,553
Farmacias Guatemala	Independiente	751,340	125,529	25,970		151,499	902,839
Diagnostico Eco	Independiente	386,479	56,983	45,326		102,310	488,789
Grupo de Negocios	Independiente	303,076	58,660	4.8268.03		58,660	361,737
Amagaso	Independiente	274,570	42,517			42,517	317,087
Resto	Independiente	287,742	23,401	15,898		39,299	327,042
<b>Totales</b>		<b>18,584,814</b>	<b>3,440,619</b>	<b>1,323,235</b>	<b>249,306</b>	<b>5,013,161</b>	<b>23,597,975</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Como se puede apreciar en la tabla 9, la droguería está conformada por 3 tipos de clientes las cuales son: cadenas de farmacias, institucional y farmacias independientes, que integran un total de cartera por un monto de Q23,597,975, así mismo se observa que el total lo integran saldos dentro de días crédito o por vencer por un monto de Q18,584,814, saldos con atrasos de 1 a 30 días por Q3,440,619, con atrasos de 30 a 60 días con Q1,323,325 y con atrasos de 60 a 90 días un monto de Q249,306, dando un total de saldos vencidos de Q5,013,161, derivado a ello se pretende realizar planes de cobro para los 3 tipos de clientes con el objetivo de recaudar la cartera total en el transcurso del año 2022.

Ahora se presenta la tabla 10, que contiene la rotación de inventarios del año 2021, con el detalle de compras a proveedores locales y del exterior.

**Tabla 10**

*Detalle de movimiento de inventarios de la droguería*

*Correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021*

*Cifras expresadas en quetzales*

Mes	Inv. Inicial	Compras Locales	Compras Exterior	Total Compras	Mercadería Disponible	Costo de ventas	Inv. Final
Enero	17,841,508	3,302,282	4,036,123	7,338,405	25,179,913	7,894,030	17,285,883
Febrero	17,285,883	3,343,188	4,086,119	7,429,306	24,715,190	6,829,923	17,885,266
Marzo	17,885,266	3,262,944	3,988,043	7,250,986	25,136,253	6,325,519	18,810,733
Abril	18,810,733	3,352,639	4,097,670	7,450,309	26,261,042	6,761,651	19,499,391
Mayo	19,499,391	3,231,216	3,949,264	7,180,480	26,679,871	6,890,867	19,789,004
Junio	19,789,004	2,713,613	3,316,638	6,030,251	25,819,255	6,397,958	19,421,297
Julio	19,421,297	2,732,452	3,339,663	6,072,115	25,493,412	5,819,089	19,674,323
Agosto	19,674,323	3,475,447	4,247,769	7,723,216	27,397,540	7,199,879	20,197,660
Septiembre	20,197,660	3,273,638	4,001,114	7,274,752	27,472,413	7,075,452	20,396,960
Octubre	20,396,960	3,041,666	3,717,591	6,759,257	27,156,218	7,720,125	19,436,093
Noviembre	19,436,093	1,763,316	5,583,835	7,347,151	26,783,244	7,761,157	19,022,087
Diciembre	19,022,087	755,550	2,392,576	3,148,126	22,170,213	3,362,150	18,808,064

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Se puede notar en la tabla 10, el movimiento que tuvo el inventario, sus compras y ventas originadas que establecieron el inventario final de Q18,808,064, se observa que la mayoría de las compras mensuales fueron superiores a las ventas como el caso de: febrero, marzo, abril, mayo, julio, agosto y septiembre, esto genero sobrestock de inventarios que ocasiono efectos negativos en la situación financiera de la empresa.

Seguidamente se presenta la tabla 11, que muestra la integración de las otras cuentas por cobrar que tiene la empresa, con el propósito de conocer cómo se integra la cuenta.

**Tabla 11***Detalle y movimiento de otras cuentas por cobrar de la droguería**Correspondiente a los periodos 2019, 2020 y 2021**Cifras expresadas en quetzales*

Otras Cuentas	Saldos 2018	2019		2020		2021		Saldos 2021
		Cargos	Abonos	Cargos	Abonos	Cargos	Abonos	
Deudores varios	110,000	150,000	75,000	150,000	75,000	125,000	95,000	290,000
IVA	6,947,328	10,275,069	11,000,831	10,439,115	11,118,648	10,679,950	11,366,315	4,855,668
ISO acreditable	1,260,997	869,908	0	924,099	170,799	942,033	22,062	3,804,177
<b>Totales</b>	<b>8,318,325</b>	<b>11,294,978</b>	<b>11,075,831</b>	<b>11,513,214</b>	<b>11,364,448</b>	<b>11,746,984</b>	<b>11,483,377</b>	<b>8,949,844</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Se puede apreciar en la tabla 11, la integración de las otras cuentas por cobrar de la cual la conforman tres subcuentas que son deudores varios con un saldo al 2021 de Q290,000, IVA con Q4,855,668 e ISO con Q3,804,177; Así mismo se muestra el movimiento que han tenido estas subcuentas en los años 2019, 2020 2021 con el objeto de evaluar los pagos anuales que la empresa realiza por concepto de ISO y los flujos que se ahorra en IVA debito por acarrear un crédito fiscal de IVA de años anteriores, de la cual son elementos importantes para las proyecciones que se necesiten hacer en los presupuestos, la cuenta deudores varios son prestamos que realiza la empresa a sus trabajadores cuando ellos lo requieren y para el año 2021 quedaron vigentes 16 préstamos de la cual 10 son de Q20,000 Y 6 de Q15,000.

A continuación, se presenta la tabla 12, que contiene el total de la cuenta por pagar que tiene la empresa con sus proveedores locales y del exterior al cierre del año 2021.



**Tabla 12***Detalle de cuentas por pagar proveedores locales y exterior de la droguería**Correspondiente al 31 de diciembre de 2021**Cifras expresadas en quetzales*

Proveedores	Tipo de Proveedor	Suma de Facturas dentro de días credito	Suma de Facturas atrasadas de 1 a 30 días	Suma de Facturas atrasadas de 30 a 60 días	Suma de Facturas atrasadas de 60 a 90 días	Suma de facturas con atraso	Total Cuenta por Pagar
Nova S A	Exterior	3,141,750	127,914		240,996	368,910	3,510,660
Lafra Guatemala	Exterior	2,466,767	134,497	53,300	138,944	326,740	2,793,508
Phaemaceuticals	Exterior	2,151,603	72,489		74,539	147,027	2,298,630
Medica S A	Exterior	2,265,132	58,949			58,949	2,324,081
Bodega Farma S A	Exterior	1,668,750					1,668,750
Americana S A	Local	620,859	1,749,050	529,397	350,848	2,629,294	3,250,153
Neothi S A	Local	545,817	1,374,062	473,508	252,661	2,100,230	2,646,047
Refee S A	Local	322,675	1,252,638	243,652	89,399	1,585,688	1,908,363
La Pri S A	Local	335,798	741,598		81,683	823,281	1,159,079
Dog Farma	Local	203,957	509,700		140,035	649,735	853,692
Farma tres S A	Local	184,190	684,471	435,343		1,119,814	1,304,004
Code Farma	Local	120,785	480,049	211,357		691,406	812,192
Bios Farmaceutica	Local	86,355	407,783	215,795	125,335	748,912	835,267
Pharma Uno S A	Local	43,767			103,767	103,767	147,534
Resto	Local	54,663					54,663
<b>Totales</b>		<b>14,212,869</b>	<b>7,593,199</b>	<b>2,162,352</b>	<b>1,598,205</b>	<b>11,353,755</b>	<b>25,566,624</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por gerencia financiera de la empresa.

Como se observa en la tabla 12, se detallan los saldos por pagar de los laboratorios farmacéuticos locales y del exterior, de la cual asciende a un total de 25,566,624, de este se tiene saldos con atrasos por un monto de Q11,353,755 que lo integran saldos vencidos de 1 a 30 días por un monto de Q7,593,199, de 30 a 60 días un saldo de Q2,162,352 y saldos de 60 a 90 días por un monto de Q1,598,205; Así mismo se tiene un saldo dentro de días crédito por Q14,212,869 que conjuntamente con los montos vencidos se envió plan de pagos a los proveedores para cubrirlos en el año 2022.

De acuerdo con el diagnóstico realizado revelado en las tablas anteriores, las cuales fueron elaboradas en base a información proporcionada por gerencia financiera de la empresa, se presentará a continuación el presupuesto operativo y financiero del año 2022 que son bases esenciales del presupuesto maestro y que servirán de base para proyectar los estados financieros de la empresa.

#### **4.2 Proyección del presupuesto Operativo y Financiero para el año 2022.**

En las siguientes tablas se desarrollaran los pronósticos de ventas, otros ingresos, costos de ventas, gastos de operación, equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar que conformaran el presupuesto operativo y el presupuesto financiero para el periodo de 2022; Para el presupuesto de ventas y otros ingresos se utilizó el método de mínimos cuadrados de la que se dejara evidencia de los cálculos realizados, para el presupuesto de gastos de operación se utilizara el cálculo por datos históricos; El presupuesto de costos que se elaboró está en función al cálculo determinado en el presupuesto de ventas y a las nuevas condiciones que se lograron en el año 2022 por la gestión de adecuada de compras, fijando el costo de ventas con una participación del 84%. Se presentará en primer lugar el presupuesto de ventas y otros ingresos luego el presupuesto de costo de ventas y para concluir el presupuesto de gastos operativos de la cual se recogen todos aquellos gastos realizados por las unidades de ventas, distribución y el área administrativa, para conformar el presupuesto operativo. Posterior a ello se realizarán los presupuestos de las cuentas del estado de situación financiera antes mencionadas que conformarán el presupuesto financiero, para luego establecer el presupuesto del estado de resultados y el presupuesto del estado de situación financiera de la empresa.

A continuación, se presenta la siguiente tabla que contiene el presupuesto operativo de ventas de las familias de productos que posee la empresa, utilizando el método estadístico de mínimos cuadrados (Ver anexo 2).

**Tabla No. 13**

*Presupuesto de ventas por familia de producto integrado de la droguería  
Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022  
Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

<b>Familia de Productos</b>	<b>Valores</b>	<b>% Part.</b>
Gastro	34,301,175	35.71%
Cardio	26,011,182	27.08%
Oncológicos	20,360,955	21.20%
Controlados	6,682,614	6.96%
Genéricos	4,557,204	4.74%
De Mostrador "OTC"	4,148,662	4.32%
<b>Totales</b>	<b>96,061,790</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base al método de mínimos cuadrados

Se puede apreciar en la tabla 13, las ventas proyectadas por familia de productos para el año 2022 por un monto de Q96,061,790 generando un incremento del 1.40% respecto a las ventas de 2021, se observa que la familia más representativa es la familia gastro con un monto de Q34,301,175 equivalente a un 35.71%, luego está la familia cardio con Q26,011,182 equivalente a 27.08% y la tercera familia de mayor relevancia es la familia oncológicos con Q20,360,955 equivalente a 21.20% que en su conjunto integran el 83.98% del total de las ventas, el resto de familias de menor cuantía pero no menos importantes lo integran: controlados con Q6,682,614 equivalente al 6.96%, genéricos con un valor de Q4,557,204 equivalente al 4.74% y la familia de mostrador con un monto de 4,148,662 equivalente al 4.32% representando un 16.02% del total de las ventas; La razón de utilización del método estadístico se debió a que el crecimiento real quedo muy disperso del crecimiento proyectado en los años 2019, 2020 y 2021, las proyecciones de los años indicados se elaboraron en base a datos del proveedor especializado en información e inteligencia de mercado para la industria farmacéutica y el sector salud, denominado Servicio de Marketing

Intercontinental “IMS”, y según su data para el año 2022 el crecimiento sería de un 8%, este aumento no fue de mucho convencimiento para la gerencia financiera por los motivos mencionados anteriormente por lo que se le sugirió y recomendó mantener un pronóstico conservador, en base al método estadístico de mínimos cuadrados que sirve para proyectar ventas de futuros periodos con base a ventas de gestiones pasadas y es utilizado para calcular la recta de regresión lineal que minimiza los remanentes o las diferencias entre los valores reales y los estimados, el método fue planteado, evaluado y aprobado por la máxima autoridad de la empresa.

Seguidamente se presenta la tabla 14, que muestra el presupuesto operativo de las ventas mensuales por familia de producto, donde su distribución se realizó en base al promedio mensual de los años 2019, 2020 y 2021 (Ver anexo 3).

**Tabla No. 14**

*Presupuesto de ventas por familia de producto mensual de la droguería  
Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022  
Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Mes	Gastro	Cardio	Oncológicos	Controlados	Genéricos	De Mostrador "OTC"	Totales	%
Enero	3,083,676	2,338,405	1,830,450	600,767	409,693	372,965	8,635,955	8.99%
Febrero	2,967,052	2,249,967	1,761,223	578,046	394,198	358,859	8,309,345	8.65%
Marzo	2,565,728	1,945,636	1,522,999	499,859	340,879	310,320	7,185,422	7.48%
Abril	3,090,536	2,343,608	1,834,522	602,103	410,604	373,794	8,655,167	9.01%
Mayo	2,874,438	2,179,737	1,706,248	560,003	381,894	347,658	8,049,978	8.38%
Junio	2,922,460	2,216,153	1,734,753	569,359	388,274	353,466	8,184,465	8.52%
Julio	2,654,911	2,013,265	1,575,938	517,234	352,728	321,106	7,435,183	7.74%
Agosto	3,392,386	2,572,506	2,013,698	660,910	450,707	410,303	9,500,511	9.89%
Septiembre	3,124,837	2,369,619	1,854,883	608,786	415,161	377,943	8,751,229	9.11%
Octubre	3,251,751	2,465,860	1,930,218	633,512	432,023	393,293	9,106,658	9.48%
Noviembre	3,063,095	2,322,799	1,818,233	596,757	406,958	370,475	8,578,318	8.93%
Diciembre	1,310,305	993,627	777,788	255,276	174,085	158,479	3,669,560	3.82%
<b>Total</b>	<b>34,301,175</b>	<b>26,011,182</b>	<b>20,360,955</b>	<b>6,682,614</b>	<b>4,557,204</b>	<b>4,148,662</b>	<b>96,061,790</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a información analizada.

Se puede ver en la tabla 14, el comportamiento mensual de las familias de productos donde su distribución se realizó de acuerdo con el promedio mensual comparativo de los años 2019, 2020 y 2021, donde sus meses de mayor volumen permanecen en agosto con 9.89%, octubre con 9.48%, septiembre con 9.11% y abril con 9.01% el resto de los meses como podemos apreciar se mantienen entre un 7% a un 8% exceptuando el mes de diciembre que por datos históricos siempre mantiene una venta baja quedando en un 3.82%

A continuación, se presenta la tabla 15, que muestra el presupuesto de otros ingresos, en la cual se utilizará de igual manera como en el pronóstico de ventas el método estadístico de mínimos cuadrados (Ver anexo 4).

**Tabla No. 15**

*Presupuesto mensual de otros ingresos de la droguería*

*Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

<b>Proveedor</b>	<b>Exterior</b>	<b>Local</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Enero	113,404	50,950	164,353	8.99%
Febrero	109,115	49,023	158,138	8.65%
Marzo	94,356	42,392	136,748	7.48%
Abril	113,656	51,063	164,719	9.01%
Mayo	105,709	47,492	153,202	8.38%
Junio	107,475	48,286	155,761	8.52%
Julio	97,636	43,865	141,501	7.74%
Agosto	124,757	56,050	180,807	9.89%
Septiembre	119,585	53,727	173,312	9.48%
Octubre	114,918	51,630	166,547	9.11%
Noviembre	112,647	50,610	163,257	8.93%
Diciembre	48,187	21,649	69,836	3.82%
<b>Total</b>	<b>1,261,445</b>	<b>566,736</b>	<b>1,828,181</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a información analizada y al método de mínimos cuadrados.

Se observa en la tabla 15, la distribución mensual del presupuesto de otros ingresos que tiene la empresa la cual asciende a Q1,828,181, así mismo se

aprecia que los ingresos lo conforman los cobros a laboratorios del exterior y laboratorios locales, donde la más representativa es la del exterior con un valor de Q1,261,445 equivalente a un 69% y la de menor cuantía, pero no menos importante la local con un monto de Q566,736 equivalente al 31% del total de ingresos.

Seguidamente se presenta la tabla 16, donde se revela el costo de ventas presupuestado para el año 2022 (Ver anexo 5).

**Tabla No. 16**

*Presupuesto de costo ventas mensual de la droguería*

*Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

Mes	Gastro	Cardio	Oncológicos	Controlados	Genéricos	De Mostrador "OTC"	Totales	%
Enero	3,005,154	2,284,422	1,793,191	342,973	419,213	221,647	8,066,599	9.81%
Febrero	2,822,762	2,145,900	1,684,570	392,623	394,226	252,141	7,692,223	9.35%
Marzo	2,612,314	1,985,590	1,558,433	406,469	363,669	259,601	7,186,076	8.74%
Abril	2,544,197	1,934,883	1,519,591	612,467	358,015	388,973	7,358,125	8.95%
Mayo	2,441,739	1,856,797	1,458,117	682,706	343,004	431,967	7,214,331	8.77%
Junio	2,269,220	1,726,059	1,355,856	583,146	320,395	370,294	6,624,970	8.06%
Julio	2,094,345	1,592,966	1,251,241	525,016	295,430	333,449	6,092,447	7.41%
Agosto	2,906,612	2,210,252	1,735,633	527,712	408,118	337,209	8,125,536	9.88%
Septiembre	2,588,619	1,968,860	1,546,449	485,685	364,960	310,720	7,265,293	8.84%
Octubre	2,371,575	1,804,042	1,417,228	506,069	335,303	323,016	6,757,232	8.22%
Noviembre	2,252,981	1,713,999	1,346,644	485,961	319,147	310,358	6,429,090	7.82%
Diciembre	1,159,415	881,568	692,195	318,514	162,516	201,445	3,415,654	4.15%
<b>Total</b>	<b>29,068,932</b>	<b>22,105,338</b>	<b>17,359,147</b>	<b>5,869,341</b>	<b>4,083,996</b>	<b>3,740,821</b>	<b>82,227,576</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos analizados.

Como se observa en la tabla 16, el presupuesto de costo de ventas proyectado para el año 2022 quedo establecido en Q82,227576 que representa el 84% sobre los ingresos, su distribución mensual es semejante a la distribución mensual de las ventas del año 2022, se determinó que su proporción no cambia de un mes a otro

y su disminución porcentual del 0.50% respecto al año 2021 se debe a la adecuada gestión en las compras de inventarios, consiguiendo los descuentos brindados por los laboratorios por las compras en las escalas establecidas.

A continuación, se revela la tabla 17, donde se exponen los gastos de ventas, de distribución, de administración y gastos financieros que conforman los gastos de operación presupuestados para el año 2022 mediante el principio de devengo, es decir cuando ocurre y se registra el gasto.

### **Tabla No. 17**

*Presupuesto de gastos de operación detallado de la droguería (Devengado)*

*Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

<b>Gastos operativos</b>	<b>Admon.</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Distribución</b>	<b>%</b>	<b>Financieros</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sueldos	754,915	5.14%	1,107,738	7.54%	2,542,026	17.31%			4,404,679	30.00%
Prestaciones	188,729	1.29%	276,934	1.89%	635,506	4.33%			1,101,170	7.50%
Cuota patronal IGSS	95,648	0.65%	140,350	0.96%	322,075	2.19%			558,073	3.80%
Luz, agua y telefono	204,039	1.39%							204,039	1.39%
Alquiler	720,000	4.90%							720,000	4.90%
Servicios directores	600,000	4.09%							600,000	4.09%
Honorarios	60,000	0.41%							60,000	0.41%
Depreciacion Vehiculos	300,000	2.04%							300,000	2.04%
Servicios vendedores			2,604,014	17.73%					2,604,014	17.73%
Comisiones			1,485,198	10.11%					1,485,198	10.11%
Viaticos			241,080	1.64%					241,080	1.64%
Gto. Representación			156,136	1.06%					156,136	1.06%
Publicidad			430,018	2.93%					430,018	2.93%
Vigilancia					294,643	2.01%			294,643	2.01%
Combustibles					459,037	3.13%			459,037	3.13%
Reparaciones y fletes					333,702	2.27%			333,702	2.27%
Gastos Financieros							732,740	4.99%	732,740	4.99%
<b>Totales</b>	<b>2,923,331</b>	<b>19.91%</b>	<b>6,441,470</b>	<b>43.87%</b>	<b>4,586,989</b>	<b>31.24%</b>	<b>732,740</b>	<b>4.99%</b>	<b>14,684,530</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos históricos analizados.

Se puede apreciar en la tabla 17, el presupuesto de gastos de operación que se realizó en base a datos históricos con la información que proporciono gerencia de los gastos operativos de los años 2019, 2020 y 2021; El presupuesto del año 2022 se estableció de la siguiente manera: gastos de ventas Q6,441,470 equivalente a 43.87% siendo el más significativo de los gastos de operación, gastos de distribución Q4,586,989 equivalente a 31.24%, gastos de administración Q2,923,331 equivalente a 19.91% y gastos financieros con Q732,740 equivalente a 4.99%, estos gastos conforman 3 centros de costos que contienen renglones de gasto de la cual se presupuestaron basados en el incremento histórico del año 2020 al año 2021, sin embargo algunos renglones de gasto se evaluaron para determinar si era posible disminuirlos debido a que representaban valores significativos (Ver anexo 6), logrando baja en un 2% en los pagos a vendedores, las comisiones y viáticos ya que de acuerdo al pronóstico conservador en ventas se les estableció metas de ventas con una ponderación diferente; 21% en publicidad ya que se realizaban promociones de productos sin el aporte de los laboratorios, de la cual 2 de ellos muy importantes aportaron mensualmente Q4,702; 7% en los sueldos de los gastos de distribución por la disminución en personal; 10% en alquileres de los gastos de administración ya que se maximizó el espacio utilizado en bodega central y se dejó de arrendar un local donde se almacenaban ciertos productos; y se eliminó en su totalidad el gasto de asesorías ya que las mismas no llenaron las expectativas de la empresa. Este presupuesto es elaborado en base al principio de lo devengado, en la que reconoce los hechos económicos independientemente de sus efectos en los movimientos de efectivo.

Seguidamente se presenta la tabla 18, donde se revela el presupuesto de gastos de operación bajo el método de lo percibido donde se reconoce únicamente los gastos que tienen movimientos de caja en el año 2022.



**Tabla No. 18***Presupuesto de gastos de operación detallado de la droguería (Percibido)**Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

<b>Gastos operativos</b>	<b>Admon.</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Distribución</b>	<b>%</b>	<b>Financieros</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sueldos	752,191	5.62%	1,103,740	8.24%	2,532,853	18.91%			4,388,785	32.77%
Prestaciones	125,819	0.94%	184,623	1.38%	423,671	3.16%			734,113	5.48%
Cuota patronal IGSS	87,677	0.65%	128,654	0.96%	295,235	2.20%			511,567	3.82%
Luz, agua y telefono	187,036	1.40%							187,036	1.40%
Alquiler	660,000	4.93%							660,000	4.93%
Servicios directores	600,000	4.48%							600,000	4.48%
Honorarios	55,000	0.41%							55,000	0.41%
Servicios vendedores			2,387,013	17.82%					2,387,013	17.82%
Comisiones			1,361,432	10.17%					1,361,432	10.17%
Viaticos			241,080	1.80%					241,080	1.80%
Gto. Representación			143,125	1.07%					143,125	1.07%
Publicidad			394,184	2.94%					394,184	2.94%
Vigilancia					270,089	2.02%			270,089	2.02%
Combustibles					420,784	3.14%			420,784	3.14%
Reparaciones y fletes					305,894	2.28%			305,894	2.28%
Gastos Financieros							732,740	5.47%	732,740	5.47%
<b>Totales</b>	<b>2,467,723</b>	<b>18.43%</b>	<b>5,943,851</b>	<b>44.38%</b>	<b>4,248,526</b>	<b>31.72%</b>	<b>732,740</b>	<b>5.47%</b>	<b>13,392,841</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos analizados.

En la tabla 18, se observa el presupuesto de gastos operativos de los rubros que únicamente tuvieron salida de efectivo en el año 2022 utilizando el método de lo percibido, ya que por políticas, normativas o reglamentos se crean gastos que en su momento ya generaron salida de efectivo o se provisionan para pagarse al mes siguiente o cuando la empresa este obligada a cancelar o cumplir los montos que en su momento se provisionaron (Ver anexo 7), derivado al método utilizado se estableció un presupuesto de la siguiente forma: gastos de ventas Q5,943,851 equivalente a 44.38%, gastos de distribución Q4,248,526 equivalente a 31.72%,

gastos de administración Q2,467,723 equivalente a 18.43% y gastos financieros con el mismo valor de Q732,740 equivalente a 5.47% dando un total de Q13,392,841.

Finalizando con los presupuestos operativos se iniciarán con las cuentas de balance que conformaran el presupuesto financiero donde los datos establecidos son en base a la información analizada y presentada por las diferentes áreas de la empresa y a los resultados del presupuesto operativo. A continuación, puede observarse la tabla 19, que contiene el presupuesto financiero de las cuentas por cobrar de la droguería, donde se puede identificar el comportamiento de las cuentas de forma mensual.

**Tabla No. 19**

*Presupuesto de cuentas por cobrar de la droguería*

*Correspondiente al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales*

Mes	Cobros saldo vencidos 2021	Cobros saldo independientes 2021	Cobros saldo cadenas 2021	Ventas independientes 2022	Ventas cadenas 2022	Cobros otras cuentas x cobrar	Total ingresos
Enero	1,253,290	1,866,078	3,709,366			6,250	6,834,984
Febrero	1,754,606	2,488,104	3,709,366			6,250	7,958,327
Marzo	2,005,264	1,866,078	2,472,911	2,158,989		6,250	8,509,492
Abril			2,472,911	2,077,336	6,476,966	6,250	11,033,463
Mayo				1,796,355	6,232,009	6,250	8,034,614
Junio				2,163,792	5,389,066	6,250	7,559,108
Julio				2,012,495	6,491,375	6,250	8,510,120
Agosto				2,046,116	6,037,484	6,250	8,089,850
Septiembre				1,858,796	6,138,348	6,250	8,003,394
Octubre				2,375,128	5,576,387	6,250	7,957,765
Noviembre				2,187,807	7,125,383	6,250	9,319,441
Diciembre				3,642,663	6,563,422	6,250	10,212,335
<b>Total</b>	<b>5,013,161</b>	<b>6,220,261</b>	<b>12,364,553</b>	<b>22,319,477</b>	<b>56,030,441</b>	<b>75,000</b>	<b>102,022,892</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos por gerencia y a presupuesto operativo.

Se observa en la tabla 19, el comportamiento de las cuentas por cobrar para el año 2022, los saldos son originados en base a la cartera de clientes que conservaba la empresa en el año 2021, de los cuales se programó recaudar en 2022 los montos vencidos de la siguiente manera, enero 25%, febrero 35% y marzo 40%, respecto a los saldos dentro de días crédito se estableció un plan de cobros con las cadenas de farmacias e institucional en el primer cuatrimestre del año 2022 para que cancelaran los montos de la siguiente manera, enero y febrero un 30% y 20% para marzo y abril, así mismo se estableció para las farmacias independientes un plan de cobros de la forma siguiente, enero 30%, febrero 40% y marzo 30%, recaudando de esta manera la cartera del 2021, con respecto a la cartera de 2022 se recaudó de acuerdo a las condiciones de cobro ya establecidas con los clientes siendo 60 días farmacias independientes y 90 días cadenas de farmacias e institucional; Los cobros de otras cuentas por cobrar corresponden a cobros mensuales de 16 préstamos que tiene la empresa con sus empleados, de la cual 10 préstamos pertenecen a pagos mensuales de Q400 y 6 préstamos con pagos mensuales de Q375, recaudando Q4,000 y Q2,250 de ambos financiamientos que totalizan cada mes Q6,250.00 y Q75,000 anual.

Seguidamente se presenta la tabla 20, que muestra el presupuesto de inventarios para el año 2022, con el fin de establecer un stock de inventarios de acorde a los pedidos requeridos por el área de ventas.

**Tabla No. 20***Presupuesto de inventario de mercaderías de la droguería**Correspondiente al 31 de diciembre de 2022**Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Compras</b>	<b>Mercadería Disponible</b>	<b>Costo de ventas</b>	<b>Inv. Final</b>
Enero	18,808,064	7,242,014	26,050,078	7,254,202	18,795,875
Febrero	18,795,875	6,977,937	25,773,812	6,979,850	18,793,962
Marzo	18,793,962	6,039,266	24,833,229	6,035,754	18,797,474
Abril	18,797,474	6,991,859	25,789,333	7,270,341	18,518,993
Mayo	18,518,993	6,753,487	25,272,479	6,761,982	18,510,498
Junio	18,510,498	6,600,215	25,110,713	6,874,950	18,235,763
Julio	18,235,763	6,002,115	24,237,878	6,245,553	17,992,324
Agosto	17,992,324	7,578,916	25,571,241	7,980,429	17,590,811
Septiembre	17,590,811	7,421,952	25,012,764	7,351,032	17,661,731
Octubre	17,661,731	7,029,444	24,691,175	7,649,592	17,041,583
Noviembre	17,041,583	6,752,051	23,793,634	7,205,787	16,587,847
Diciembre	16,587,847	3,748,126	20,335,973	3,082,431	17,253,542

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos por gerencia y a presupuesto operativo.

En la tabla 20, se aprecia la proyección de los inventarios para el año 2022, estas se consideraron en base a las cantidades necesarias para la venta y a las cantidades en donde se percibe un descuento adicional por volumen, así mismo se consideró la rotación de inventarios que se tuvo en el ejercicio de 2021 para no tener un excedente de inventario y contraer deudas de las que operativamente no se puede cumplir por la recuperación de los recursos, el inventario final quedo establecido en Q17,253,542 y representa aproximadamente 2 meses de inventario

A continuación, se presenta la tabla 21, que contiene el presupuesto de cuentas por pagar de los saldos pendientes del año 2021 como de las obligaciones contraídas con los proveedores en el año 2022.

**Tabla No. 21***Presupuesto de cuentas por pagar de la droguería**Correspondiente al 31 de diciembre de 2022**Cifras expresadas en quetzales*

Presupuesto cuentas por pagar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pagos saldo vencidos 2021	1,598,205	2,162,352	2,657,620	1,898,300	2,277,960	759,320							11,353,755
Pagos saldo al día local 2021	1,007,547	881,603	629,717										2,518,867
Pagos saldo al día exterior 2021	2,923,501	4,092,901	4,677,601										11,694,002
(-) Cobro de notas saldo 2021	348,324	696,414	879,703	910,228									2,834,669
(-) Cobro de notas local 2022		50,968	49,042	42,410	51,082	47,514	48,264	43,849	56,024	53,727	51,631	50,587	545,096
(-) Cobro de notas exterior 2022		113,446	109,157	94,395	113,698	105,757	107,426	97,599	124,698	119,585	114,920	112,597	1,213,278
Pagos compras local 2022			1,757,361	1,810,504	1,744,484	1,509,817	1,747,965	1,688,372	1,650,054	1,500,529	1,894,729	1,855,488	17,159,301
Pagos compras exterior 2022				5,566,464	5,431,511	5,233,452	4,529,450	5,243,894	5,065,115	4,950,161	4,501,586	5,684,187	46,205,821
Pagos acreedores saldo 2021	580,935												580,935
Impuestos (ISO) 2021/2022	236,798			240,154			240,154			240,154			957,262
Provisiones 2021	64,948												64,948
<b>Total egresos</b>	<b>6,063,609</b>	<b>6,276,027</b>	<b>8,684,397</b>	<b>8,468,388</b>	<b>9,289,174</b>	<b>7,349,318</b>	<b>6,361,878</b>	<b>6,790,818</b>	<b>6,534,448</b>	<b>6,517,533</b>	<b>6,229,765</b>	<b>7,376,492</b>	<b>85,941,847</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos por gerencia y a presupuesto operativo.

Se observa en la tabla 21, la proyección de pagos de las obligaciones contraídas por la droguería en el año 2021, así como las obligaciones fiscales que generan las actividades económicas de la empresa, las mismas se pronosticaron en base al estado de cuenta de saldos por pagar del año 2021 proporcionado por la entidad; Se puede apreciar que los saldos que se tenían vencidos del 2021 se cubren en el primer semestre del año 2022 de acuerdo a un plan de pagos propuesto de la siguiente manera: saldos con vencimientos mayores a 60 días en el mes de enero, saldos con vencimiento mayor a 30 días en el mes de febrero, y los saldos con vencimientos de 1 a 30 días pagar 35% en marzo, 25% en abril, 30% en mayo y 10% en el mes de junio, así mismo se elaboró plan de pagos para los montos dentro de los días crédito acordando cancelar a proveedores del exterior un 25% en enero, 35% en febrero y un 40% en marzo, respecto a los proveedores locales se estableció un plan de pagos de la siguiente manera, 40% en enero, 35% en febrero y 25% en marzo; Así mismo las obligaciones contraídas por las compras realizadas en el año 2022 se realizaran conforme a las condiciones de pago pactadas con los laboratorios así como las notas de cobro pendientes del año 2021 que se cobrarán en el primer cuatrimestre del año 2022 y las que se generen por las ventas realizadas en el mismo año se acordó realizar el cobro de dichas notas un mes después para maximizar los flujos de la empresa. Se puede notar la proyección del pago pendiente que quedo en el año 2021 de los acreedores ya que existen gastos como: servicios vendedores, comisiones, gastos de representación, publicidad, vigilancia, combustibles entre otros que se cancelan en el mes siguiente en que ocurre el gasto; De igual manera los impuestos como ISO (Ver anexo 8) y provisiones como cuota laboral y patronal IGSS se pronostican ya que son erogaciones que exige la normativa legal programando cuatrimestralmente el pago de ISO y mensualmente el pago de las cuotas laborales y patronales que se generan por las remuneraciones pagadas a los empleados de la droguería.

Seguidamente se muestra la tabla 22, con el presupuesto de cuentas por pagar acreedores, la cual se originarán por los servicios y bienes adquiridos en el año 2022.

**Tabla No. 22**

*Presupuesto de cuentas por pagar acreedores año 2022*

*Correspondiente al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Gastos de ventas</b>	<b>Gastos de distribución</b>	<b>Gastos de administración</b>	<b>Gastos financieros</b>	<b>Total egresos</b>
Enero	108,404	202,663	110,186	61,062	482,315
Febrero	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Marzo	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Abril	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Mayo	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Junio	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Julio	606,023	541,126	265,793	61,062	1,474,003
Agosto	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Septiembre	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Octubre	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Noviembre	513,711	329,290	202,884	61,062	1,106,947
Diciembre	606,023	541,126	265,793	61,062	1,474,003
<b>Total</b>	<b>5,943,851</b>	<b>4,248,526</b>	<b>2,467,723</b>	<b>732,740</b>	<b>13,392,841</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos obtenidos por gerencia y a presupuesto operativo.

Se observa en la tabla 22, el presupuesto de las cuentas por pagar que se cancelan a los acreedores por los bienes y servicios adquiridos en el año 2022, se aprecia que el mes de enero es de menor cuantía debido a que existen ciertos servicios como: servicios vendedores, comisiones, publicidad, vigilancia, combustibles entre otros que se cancelan en el mes posterior y por consiguiente

estos servicios adquiridos se cancelan a partir del mes de febrero, es preciso aclarar que los servicios mencionados y adquiridos en el mes de diciembre de 2021 se proyectaron en el presupuesto establecido en la tabla 21; Así mismo se puede notar que el resto de meses se mantienen en una proyección de Q1,106,947 exceptuando los meses de julio y diciembre que son los meses en donde se pagan prestaciones laborales siendo estos el bono 14 y aguinaldo de la cual quedo un monto proyectado en Q1,474003 para cada mes.

A continuación, se presenta la tabla 23, que muestra los flujos de efectivo pronosticados para el año 2022 derivado de las cuentas por cobrar y por pagar presupuestado en las tablas anteriores.

### **Tabla No. 23**

*Presupuesto de equivalentes de efectivo año 2022*

*Correspondiente al 31 de diciembre de 2022*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Efectivo Saldo anterior</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Efectivo Saldo Final</b>
Enero	1,653,936	6,834,984	6,545,923	1,942,997
Febrero		7,958,327	7,382,974	2,518,349
Marzo		8,509,492	9,791,343	1,236,498
Abril		11,033,463	9,575,335	2,694,626
Mayo		8,034,614	10,396,121	333,119
Junio		7,559,108	8,456,265	-564,038
Julio		8,510,120	7,835,882	110,200
Agosto		8,089,850	7,897,765	302,285
Septiembre		8,003,394	7,641,394	664,285
Octubre		7,957,765	7,624,480	997,570
Noviembre		9,319,441	7,336,711	2,980,299
Diciembre		10,212,335	8,850,495	4,342,139
<b>Saldo final</b>	<b>1,653,936</b>	<b>102,022,892</b>	<b>99,334,689</b>	<b>4,342,139</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos del presupuesto operativo y presupuesto financiero.



Se observa en la tabla 23, el comportamiento del equivalente de efectivo, en la cual se determinó que incrementó significativamente respecto al año 2021 en un 61.91% y esto se debió a la excelente gestión que se planificó en los pronósticos de ventas, gastos de operación, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, de la cual generó ingresos por un monto de Q102,022,892 y egresos por Q99,334,689 que dio como resultado un aumento en el flujo de efectivo de la droguería de Q2,688,174 derivado de los presupuestos establecidos para el año 2022; Al ejecutar presupuestos tanto operativo y financiero que son la base del presupuesto maestro, logramos la maximización de recursos que dan a la empresa una mejor liquidez para hacer frente a sus deudas corrientes y no incurrir en incumplimiento de compromisos de pagos que puedan afectar relaciones comerciales con los proveedores como la imagen de la empresa.

#### **4.3 Proyección de los estados financieros de la empresa para el año 2022 en base al método de presupuesto maestro**

Los pronósticos del estado de resultados y estado de situación financiera para el año 2022 son elaborados en base a los presupuestos operativos y financieros que se establecieron en el punto anterior, al consolidar estos presupuestos se tiene como resultado el presupuesto maestro. Se pronostica el estado de resultados para el año 2022 a fin de obtener un estimado de ingresos y egresos que tendrá la empresa. En el caso más sencillo, se hace la suposición de que todos los costos y gastos aumentarán a la misma proporción que las ventas sin embargo en este caso se llevó a cabo un presupuesto de gastos de operación riguroso que contrajo reducción de gastos innecesarios evaluados por gerencia; en situaciones más complicadas, los costos específicos se pronosticarán por separado, aun así, el objetivo principal de esta parte es determinar los pronósticos de ingresos de la empresa y los montos a erogar durante el año. La implementación de un sistema efectivo de presupuestos constituye la clave del éxito de una empresa. Si no se tiene un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá una idea muy vaga al respecto a dónde quiere llegar la entidad,

financieramente hablando. Al finalizar el periodo contable, los presupuestos ayudarán a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. Se llevarán a cabo comparaciones entre los resultados de operación reales con los resultados proyectados o presupuestados, para determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las expectativas de utilidades y demás operaciones que generan estos.

El proceso de control presupuestal consiste en la elaboración de los presupuestos de operación y financiero para su utilización en evaluar la actuación real y determinar sus estados financieros proyectados, y para ello se requiere un conjunto de presupuestos de operación debidamente coordinados para que el proceso de control presupuestal funcione de manera apropiada.

A continuación, se observa la tabla 24, que contiene el estado de resultados proyectado para el año 2022 de la cual se estableció en base a los presupuestos de ventas, otros ingresos y gastos de operación implementados anteriormente.

**Tabla No. 24***Estado de resultados presupuestado de la droguería**Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022**Cifras expresadas en quetzales*

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastro	3,550,172	3,334,074	3,087,106	3,001,353	2,881,299	2,675,492	2,469,685	3,430,118	3,052,805	2,795,546	2,654,911	1,368,617	34,301,175
Cardio	2,692,157	2,528,287	2,341,006	2,275,978	2,184,939	2,028,872	1,872,805	2,601,118	2,314,995	2,119,911	2,013,265	1,037,846	26,011,182
Oncológicos	2,107,359	1,979,085	1,832,486	1,781,584	1,710,320	1,588,154	1,465,989	2,036,095	1,812,125	1,659,418	1,575,938	812,402	20,360,955
Controlados	380,909	441,052	461,100	701,674	787,212	668,261	601,435	598,094	549,311	574,705	551,316	367,544	6,682,614
Genéricos	471,671	442,960	410,148	398,755	382,805	355,462	328,119	455,720	405,591	371,412	352,728	181,832	4,557,204
De Mostrador "OTC"	236,474	273,812	286,258	435,609	488,712	414,866	373,380	371,305	341,020	356,785	342,265	228,176	4,148,662
Otros ingresos	164,353	158,138	136,748	164,719	153,202	155,761	141,501	180,807	173,312	166,547	163,257	69,836	1,828,181
<b>Total Ingresos</b>	<b>9,603,094</b>	<b>9,157,408</b>	<b>8,554,852</b>	<b>8,759,673</b>	<b>8,588,489</b>	<b>7,886,869</b>	<b>7,252,913</b>	<b>9,673,258</b>	<b>8,649,158</b>	<b>8,044,324</b>	<b>7,653,679</b>	<b>4,066,254</b>	<b>97,889,971</b>
Costo de Ventas	8,066,599	7,692,223	7,186,076	7,358,125	7,214,331	6,624,970	6,092,447	8,125,536	7,265,293	6,757,232	6,429,090	3,415,654	82,227,576
<b>Margen Bruto</b>	<b>1,536,495</b>	<b>1,465,185</b>	<b>1,368,776</b>	<b>1,401,548</b>	<b>1,374,158</b>	<b>1,261,899</b>	<b>1,160,466</b>	<b>1,547,721</b>	<b>1,383,865</b>	<b>1,287,092</b>	<b>1,224,589</b>	<b>650,601</b>	<b>15,662,395</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>1,370,512</b>	<b>1,306,722</b>	<b>1,222,429</b>	<b>1,247,054</b>	<b>1,223,725</b>	<b>1,122,048</b>	<b>1,032,578</b>	<b>1,377,662</b>	<b>1,230,468</b>	<b>1,143,566</b>	<b>1,087,693</b>	<b>587,332</b>	<b>13,951,790</b>
Gastos de Ventas	638,815	607,527	566,264	578,352	566,864	517,138	473,307	642,213	570,193	527,720	500,287	252,789	6,441,470
Gastos de Distribución	451,057	429,956	402,127	410,280	402,532	368,996	339,436	453,348	404,777	376,133	357,632	190,716	4,586,989
Gastos de Administración	280,640	269,239	254,037	258,422	254,330	235,913	219,834	282,101	255,499	239,713	229,774	143,828	2,923,331
Utilidad Operativa	165,983	158,463	146,347	154,494	150,433	139,851	127,888	170,059	153,397	143,526	136,895	63,268	1,710,606
Gastos Financieros	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	61,062	732,740
Utilidad Antes de Impuesto	104,921	97,402	85,286	93,432	89,371	78,790	66,827	108,997	92,335	82,464	75,834	2,207	977,866
Impuesto Sobre la Renta	26,230	24,350	21,321	23,358	22,343	19,697	16,707	27,249	23,084	20,616	18,958	552	244,466
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>78,691</b>	<b>73,051</b>	<b>63,964</b>	<b>70,074</b>	<b>67,029</b>	<b>59,092</b>	<b>50,120</b>	<b>81,748</b>	<b>69,251</b>	<b>61,848</b>	<b>56,875</b>	<b>1,655</b>	<b>733,399</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos de presupuesto operativo.

Se puede observar en la tabla 24, el estado de resultados presupuestado la cual generó mayores ganancias que los ejercicios analizados 2019, 2020 y 2021, esto se debió a la eficiente ejecución de costos y gastos de las cuentas de resultados. La elaboración de un presupuesto de resultados se basa en los pronósticos de los costos e ingresos de un periodo contable futuro, el cual generalmente es de un año o de acuerdo con las necesidades de la empresa, el comportamiento de los costos, los métodos de acumulación de costos, el análisis de Costo-Volumen-Utilidad. El estado de resultados presupuestado señala la utilidad planeada para el periodo. Si la utilidad proyectada no se considerara apropiada después de que todos los presupuestos se hayan elaborado, la administración solicitará al administrador de presupuestos lleve a cabo un análisis especial para detectar áreas de costos excesivos. Mediante la intervención de varios gerentes responsables de la elaboración de los presupuestos con frecuencia es posible reducir los costos estimados, puesto que los costos excesivos no son la única causa de que las utilidades proyectadas resulten bajas, se procede a revisar las estimaciones de ventas, para juzgar si son o no realistas.

La elaboración del presupuesto del estado de resultados requiere que los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa comuniquen las necesidades proyectadas de recursos y los planes de operación al administrador de presupuestos.

A continuación, se presenta la tabla 25, que presenta el estado de situación financiera proyectado para el ejercicio 2022, que depende de los presupuestos operativos y financieros establecidos anteriormente, con base a este presupuesto se analiza y evalúa si sus cuentas tuvieron un mejor resultado respecto al año anterior.

**Tabla No. 25***Estado de situación financiera presupuestado de la droguería**Correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>		
<b>Corto Plazo</b>		
Equivalentes de Efectivo	4,342,139	8.95%
Cuentas Por Cobrar Clientes	17,711,873	36.49%
Cuentas Por Cobrar Laboratorios	69,816	0.14%
Inventario de Mercaderías	17,253,542	35.54%
<b>Largo Plazo</b>		
Otras Cuentas Por Cobrar	8,565,208	17.64%
<b>Activo Fijo</b>		
Vehículos	600,000	1.24%
<b>Total Activo</b>	<b>48,542,578</b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
<b>Corto Plazo</b>		
Cuentas Por Pagar Locales	2,625,044	5.41%
Cuentas Por Pagar Exterior	13,147,216	27.08%
Cuentas Por Pagar Acreedores	562,232	1.16%
Provisiones e impuestos	2,300,228	4.74%
<b>Largo Plazo</b>		
Cuentas Por Pagar Bancos	4,600,000	9.48%
<b>Patrimonio</b>		
Capital	23,000,000	47.38%
Utilidades Retenidas	1,514,229	3.12%
Resultado del Ejercicio	696,729	1.44%
Reserva Legal	96,899	0.20%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>48,542,578</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos de presupuesto financiero.

Se observa en la tabla 25, las cuentas del estado de situación financiera proyectadas para el año 2022 en base a los presupuestos financieros establecidos anteriormente, se aprecia que tanto activo como pasivo totalizan un monto de Q48,542,578 siendo para activo las cuentas más representativas: efectivo con 8.95%, cuentas por cobrar clientes con 36.49% inventarios con 35.54% y otras cuentas por cobrar con 17.64%, para pasivo sus cuentas más significativas son cuentas por pagar proveedores que representan 32.49%, provisiones e impuestos con 4.74% y cuentas por pagar bancos con 9.48%, la cual disminuyeron respecto al año 2021. Cuando en una empresa se proyectan más

ventas lo lógico es que sus activos, pasivo y patrimonio aumenten, sin embargo esto no indica que el aumento en estas cuentas sea un resultado satisfactorio para la empresa porque en esta variación puede existir aumento de pasivos a corto plazo y reducción en activo circulante que genere menor liquidez, por ello es importante evaluar esta variación ya que en este ejercicio proyectado aunque sus activos y pasivos disminuyeron no quiere decir que fue negativo (Ver anexo 9).

Seguidamente se presenta la tabla 26, donde se aprecia un comparativo de las razones circulantes de liquidez de la empresa de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 con el objeto de evaluar si la empresa tuvo un efecto positivo o negativo.

**Tabla No. 26**

*Comparativo de razón circulante de la droguería*

*Correspondiente a los periodos 2019, 2020, 2021 y 2022*

*Cifras expresadas en quetzales y decimales*

Cuentas	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activo Circulante	44,150,527	45,944,014	46,894,643	39,377,370
Pasivo Circulante	24,909,641	26,485,709	27,570,029	18,634,720
<b>Razon Circulante</b>	<b>1.77</b>	<b>1.73</b>	<b>1.70</b>	<b>2.11</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos de presupuesto financiero.

Se observa en la tabla 26, que se obtuvo una mejor razón circulante para el periodo presupuestado de 2022 respecto a los años 2019, 2020 y 2021, esto fue resultado de la implementación de un instrumento de control y planificación financiera que significó la correcta planificación y ejecución de los recursos de la droguería, la cual mejoró la liquidez, efectividad y capacidad de pago para cumplir con las obligaciones corrientes de la entidad, factores que determinan el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. La implementación del presupuesto maestro permite examinar la información financiera de la empresa por medio del análisis vertical y horizontal de las cifras de mayor relevancia para la empresa, diagnosticando cifras significativas de los años 2019, 2020 y 2021 comparando los ingresos, costos y gastos que tuvieron los periodos analizados, encontrando estimaciones de ingresos muy dispersos de los valores reales, mal uso de los recursos e incorrecta ejecución en los costos y gastos.
2. En el presupuesto operativo, la proyección de las ventas y otros ingresos refleja un valor total de Q97,889,971; costo de ventas de Q82,227,576 que representa el 84% sobre los ingresos; gastos de operación y financieros por Q14,684,530 que equivale al 15% con respecto a los ingresos presupuestados. En el presupuesto financiero se proyectaron flujos de efectivo de Q4,342,139 equivalente a 8.95%, cuentas por cobrar de Q17,711,873 que equivale al 36.49% siendo las cuentas más representativas del total del activo, inventarios de Q17,253,542 equivalente a 35.54% y otras cuentas por cobrar de Q8,565,208 que equivale al 17.64%; Así mismo se proyectaron cuentas por pagar proveedores locales y del exterior de Q15,772,260 equivalente al 32.49%, siendo esta cuenta la más representativa del total del pasivo, los otros pasivos a corto plazo equivalen al 5.90%; esto refleja que la droguería cuenta con un índice de liquidez para el año 2022 muy bueno, respecto a sus activos y pasivos corrientes.
3. Se proyectaron los estados financieros para el año 2022, donde se obtuvo el estado de resultados con margen bruto de Q15,662,395 equivalente al 16% sobre los ingresos y un resultado positivo antes de impuesto de Q977,866 equivalente al 1% respecto a los ingresos; Así mismo se obtuvo un estado de situación financiera con activos corrientes por valor de

Q39,377,370 que equivalen al 81.12% de los activos totales, en donde destacan el equivalente de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios; Los pasivos totales proyectados por un monto de Q23,234,721 equivalen al 47.86% del activo total y el patrimonio es de Q25,307,857 que representa el 52.14% de los activos totales, lo cual muestra que la empresa opera en su mayoría con capital propio y esto implica la correcta ejecución de los recursos a través del modelo de presupuesto maestro.

4. El sistema de presupuesto maestro genera herramientas de planificación y control de los recursos en la empresa, el tener una adecuada planificación financiera permite realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas, que afectaran el funcionamiento de la empresa, así mismo medir la productividad y los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.



## RECOMENDACIONES

1. Ejercer un adecuado control de las operaciones de la empresa con la preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen variaciones absolutas y porcentuales entre lo real y presupuestado, también se debe analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas e implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
2. Se recomienda a la droguería y a las empresas guatemaltecas que cuentan con varios departamentos administrativos y operativos, realicen sus presupuestos por centros de responsabilidad, donde el encargado sea el gerente del área, porque los que laboran en cada área, conoce mejor las operaciones de su departamento que el director general y estratégico de la empresa.
3. Se recomienda a la droguería la implementación año con año de los presupuestos operativos y financieros que son base del presupuesto maestro ya que el uso adecuado del sistema de presupuesto maestro concede una herramienta valiosa que debe aprovecharse para el proceso de planificación y control financiero en la toma de decisiones de inversión, la ejecución de proyectos y la medición de resultados de operación, para maximización de las utilidades de los inversionistas, crecimiento y desarrollo empresarial.
4. Se recomienda que se tenga bastante en cuenta los rubros de gastos que están afectando significativamente en el presupuesto proyectado del año 2022, ya que existen cuentas que se repiten mes a mes con valores representativos que pueden evaluarse para una minimización, así mismo es necesario realizar estrategias claras para el adecuado manejo de los gastos, con el fin de evitar costos directos que no corresponden a los

presupuestos de cada área, de esta forma se tendrá control total de los presupuestos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araujo Arevalo, D. (2012). Presupuestos Empresariales; Eje de la planificación financiera. México. Editorial Trillas. Primera Edición.
- Besley, Scott, Brigham Eugene F. (2009). Fundamentos de Administración Financiera. México. Editorial Cengage Editores, S.A. de C.V. Décimo cuarta edición.
- Burbano Ruíz, J. E. (2011). Presupuestos. Un Enfoque de Direccionamiento Estratégico, Gestión y Control de Recursos. México. McGraw Hill Interamericana, S. A. Cuarta edición. Páginas 354
- Cárdenas y Nápoles. (2008). Presupuestos Teoría y Práctica. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Segunda edición. Páginas 194.
- Chávez, S. 2007. Análisis de Presupuesto en Información financiera en la Industria Harinera. Licenciatura. Guatemala. USAC. 110p.
- Cruz, M. 1970. El Sistema Presupuestario en la Empresa Industrial Moderna. Licenciatura. Guatemala. USAC. 75p.
- Díaz Castillo, Roberto; (2008) Museo de la Farmacia de Guatemala, Editorial Universitaria. Guatemala. 160 páginas.
- Del Rio González, C. (2009), El presupuesto. México. Internacional Thomson Editores. Novena edición.
- Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera. México. Pearson Educación. Décimo segunda edición. Páginas 720.

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta edición.
- Horngrén, C. T., Gary, L. S., y William O. S. (2006). Contabilidad Administrativa. México. Pearson Educación. Décimo tercera edición. Páginas 720.
- Moyer, C. 2008. Administración Financiera Contemporánea. 9 ed. México, D.F. Cengage. 816p.
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto. Editorial Profit. Páginas 235
- Peña, H. 2001. Administración Financiera III: Presupuestos. Guatemala. Inversiones Educativas. 211p.
- Rincón Soto, C. A. (2011). Presupuestos Empresariales. Bogotá. ECOE Editorial. Primera edición. Páginas 355.
- Tamer Salcido, M. H. y Guerra J. A. (2010). El Presupuesto Maestro como Guía y Horizonte de Crecimiento de una Empresa. México. Instituto de Ingeniería y Tecnología. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Páginas 24.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. Gamarro (2017) "El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala".

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Estudios de Postgrado. Menjívar (2017) “Presupuesto de efectivo como modelo para la planificación y control de flujos de liquidez en empresas productoras de cereales en Guatemala”.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Estudios de Postgrado. Montenegro (2011) “El sistema de presupuesto maestro como herramienta para el control de los recursos financieros en las empresas proveedoras de la industria del mueble”.

Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.  
Escuela de Contabilidad y Auditoría. Raquel (2010) “Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería Ecuador”.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.

Viloria, G. (2017). Nota Técnica: Planificación a Corto Plazo, Presupuesto Anual. Escuela de negocios (EOI). Páginas 32.

Welsh, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. (2009). Presupuestos Planificación y Control. México. Editorial Pearson. Sexta edición.

## **ANEXOS**

## Anexo No. 1

### Guía de entrevista para gerentes financiero



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias económicas

Escuela de estudios de postgrado

Maestría en administración financiera

#### Guía para entrevistas

#### Gerente financiero

La presente guía forma parte de una serie de instrumentos de investigación como parte del Trabajo Profesional de Graduación: **“Implementación de un modelo de presupuesto maestro como instrumento de control y planificación financiera en una droguería del departamento de Guatemala”**. Por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos de estudio.

**Objetivo:** Analizar la opinión de los gerentes de área de la droguería, sobre el tema de presupuesto maestro.

- 1. ¿Mencione las principales líneas de productos que distribuye la droguería?**

---

---

---

---

- 2. ¿Mencione los medios que utiliza para obtener información de las ventas y otros ingresos que genera la empresa?**

---

---

---

---

---

- 3. ¿Mencione los medios que utiliza para obtener información acerca de los costos y gastos en que incurre la empresa?**

---

---

---

---

---

- 4. ¿Se utiliza actualmente alguna técnica administrativa o financiera para estimar ingreso, costos y gastos?**

---

---

---

---

---

- 5. ¿Quién utiliza la información generada en los informes de ventas, costos y gastos?**



---

---

---

---

---

**6. ¿Mencione que productos representan costos altos y por consiguientes márgenes bajos?**

---

---

---

---

---

**7. ¿Mencione que gastos son los mas representativos para la droguería?**

---

---

---

---

---

**8. ¿Actualmente se realizan estimaciones en cuanto pueden bajar las ventas sin que la droguería incurra en perdidas?**

---

---

---

---

---

**9. ¿Se conoce el nivel de ventas que debe llevar a cabo la droguería para no incurrir en perdidas y si se conoce por familia de producto?**

---

---

---

---

---

**10. ¿Se determina la cantidad en la cual deben subir las ventas para lograr el nivel en el que la empresa no pierde?**

---

---

---

---

---

**11. ¿Se determina la cantidad de gastos en que la droguería debe incurrir para no tener perdidas en el periodo?**

---

---

---

---

---

## Anexo No. 2

## Pronóstico de ventas para el año 2022 bajo el Método de Mínimos Cuadrados

Pronóstico Línea Gastro

	N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
	2019	0	33,111.40	0	0.00
	2020	1	33,368.85	1	33,368.85
	2021	2	33,939.37	4	67,878.74
$\Sigma$	3	3	100,419.62	5	101,247.59

$$\Sigma xy = \Sigma x (a) + \Sigma x^2 (b)$$

$$\Sigma y = \Sigma n (a) + \Sigma x (b)$$

$$101,247.59 = 3a + 5b$$

$$100,419.62 = 3a + 3b$$

$$- 100,419.62 = -3a - 3b$$

$$100,419.62 = 3a + 3(413.98)$$

$$101,247.59 = 3a + 5b$$

$$100,419.62 = 3a + 1,241.95$$

$$827.97 = 2b$$

$$100,419.62 - 1,241.95 = 3a$$

$$827.97/2 = b$$

$$99,177.67 = 3a$$

$$b = 413.98$$

$$99,177.67/3 = a$$

$$a = 33,059.22$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 33,059.22 + 413.98 (3)$$

$$Y = 34,301.18 \text{ (En millones de quetzales)}$$

### Pronóstico Línea Cardio

	N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
	2019	0	25,274.16	0	0.00
	2020	1	25,484.92	1	25,484.92
	2021	2	25,774.24	4	51,548.47
$\Sigma$	3	3	76,533.31	5	77,033.39

---


$$\sum xy = \sum x (a) + \sum x^2 (b)$$

$$\sum y = \sum n (a) + \sum x (b)$$


---

$$77,033.39 = 3a + 5b$$

$$76,533.31 = 3a + 3b$$

$$-76,533.31 = -3a - 3b$$

$$76,533.31 = 3a + 3(250.04)$$

$$77,033.39 = 3a + 5b$$

$$76,533.31 = 3a + 750.12$$

$$500.08 = 2b$$

$$76,533.31 - 750.12 = 3a$$

$$500.08/2 = b$$

$$75,783.20 = 3a$$

$$b = 250.04$$

$$75,783.20/3 = a$$

$$a = 25,261.07$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 25,261.07 + 250.04 (3)$$

$$Y = 26,011.18 \text{ (En millones de quetzales)}$$


---

### Pronóstico Línea Oncológicos

	N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
	2019	0	19,746.12	0	0.00
	2020	1	19,932.84	1	19,932.84
	2021	2	20,160.57	4	40,321.14
$\Sigma$	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>59,839.53</b>	<b>5</b>	<b>60,253.97</b>

$$\Sigma xy = \Sigma x (a) + \Sigma x^2 (b)$$

$$\Sigma y = \Sigma n (a) + \Sigma x (b)$$

$$60,253.97 = 3a + 5b$$

$$59,839.53 = 3a + 3b$$

$$- 59,839.53 = -3a - 3b$$

$$59,839.53 = 3a + 3(207.22)$$

$$60,253.97 = 3a + 5b$$

$$59,839.53 = 3a + 621.67$$

$$414.44 = 2b$$

$$59,839.53 - 621.67 = 3a$$

$$414.44/2 = b$$

$$59,127.86 = 3a$$

$$b = 207.22$$

$$59,127.86/3 = a$$

$$a = 19,739.29$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 19,739.29 + 207.22 (3)$$

$$Y = 20,360.95 \text{ (En millones de quetzales)}$$

### Pronóstico Línea Controlados

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
2019		0	6,079.24	0	0.00
2020		1	6,179.15	1	6,179.15
2021		2	6,506.79	4	13,013.58
$\Sigma$	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>18,765.18</b>	<b>5</b>	<b>19,192.74</b>

---


$$\sum xy = \sum x (a) + \sum x^2 (b)$$


---

$$\sum y = \sum n (a) + \sum x (b)$$


---

$$19,192.74 = 3a + 5b$$

$$18,765.18 = 3a + 3b$$

$$- 18,765.18 = -3a - 3b$$

$$18,765.18 = 3a + 3(213.78)$$

$$19,192.74 = 3a + 5b$$

$$18,765.18 = 3a + 641.33$$

$$427.55 = 2b$$

$$18,765.18 - 641.33 = 3a$$

$$427.55/2 = b$$

$$18,123.86 = 3a$$

$$\mathbf{b = 213.78}$$

$$18,123.86/3 = a$$

$$\mathbf{a = 6,041.29}$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 6,041.29 + 213.78 (3)$$

$$\mathbf{Y = 6,682.61 (En millones de quetzales)}$$


---



**Pronóstico Línea Genéricos**

	N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
	2019	0	3,939.88	0	0.00
	2020	1	4,041.03	1	4,041.03
	2021	2	4,377.58	4	8,755.17
$\Sigma$	3	3	12,358.49	5	12,796.20

$$\Sigma xy = \Sigma x (a) + \Sigma x^2 (b)$$

$$\Sigma y = \Sigma n (a) + \Sigma x (b)$$

$$12,796.20 = 3a + 5b$$

$$12,358.49 = 3a + 3b$$

$$- 12,358.49 = -3a - 3b$$

$$12,358.49 = 3a + 3(218.85)$$

$$12,796.20 = 3a + 5b$$

$$12,358.49 = 3a + 656.56$$

$$437.71 = 2b$$

$$12358.49 - 656.56 = 3a$$

$$437.71/2 = b$$

$$11,701.93 = 3a$$

$$b = 218.85$$

$$11,701.93/3 = a$$

$$a = 3,900.64$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 3,900.64 + 218.85 (3)$$

$$Y = 4,557.20 \text{ (En millones de quetzales)}$$

### Pronóstico Línea OTC

	N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
	2019	0	3,522.79	0	0.00
	2020	1	3,648.61	1	3,648.61
	2021	2	3,960.74	4	7,921.48
$\Sigma$	3	3	11,132.14	5	11,570.09

---


$$\sum xy = \sum x (a) + \sum x^2 (b)$$

$$\sum y = \sum n (a) + \sum x (b)$$


---

$$11,570.09 = 3a + 5b$$

$$11,132.14 = 3a + 3b$$

$$- 11,132.14 = -3a - 3b$$

$$11,132.14 = 3a + 3(218.97)$$

$$11,570.09 = 3a + 5b$$

$$11,132.14 = 3a + 656.92$$

$$437.95 = 2b$$

$$11,132.14 - 656.92 = 3a$$

$$437.95/2 = b$$

$$10,475.22 = 3a$$

$$b = 218.97$$

$$10,475.22/3 = a$$

$$a = 3,491.74$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 3,491.74 + 218.97 (3)$$

$$Y = 4,148.66 \text{ (En millones de quetzales)}$$


---

**Anexo No. 3****Promedio mensual de ventas de los años 2019, 2020 y 2021**

<b>Mes</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Promedio</b>
Enero	9.35%	7.77%	9.86%	8.99%
Febrero	9.12%	8.31%	8.53%	8.65%
Marzo	8.42%	6.13%	7.90%	7.48%
Abril	9.21%	9.38%	8.45%	9.01%
Mayo	7.85%	8.69%	8.61%	8.38%
Junio	7.98%	9.58%	7.99%	8.52%
Julio	7.80%	8.14%	7.27%	7.74%
Agosto	10.75%	9.91%	9.00%	9.89%
Septiembre	8.89%	10.71%	8.84%	9.48%
Octubre	8.75%	8.93%	9.65%	9.11%
Noviembre	7.89%	9.19%	9.70%	8.93%
Diciembre	3.99%	3.27%	4.20%	3.82%

## Anexo No. 4

**Pronóstico de otros Ingresos para el año 2022 bajo el Método de Mínimos Cuadrados**

N	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
2019	0	1,646.38	0	0.00
2020	1	1,467.97	1	1,467.97
2021	2	1,827.34	4	3,654.67
<b>∑ 3</b>	<b>3</b>	<b>4,941.68</b>	<b>5</b>	<b>5,122.64</b>

$$\sum xy = \sum x (a) + \sum x^2 (b)$$

$$\sum y = \sum n (a) + \sum x (b)$$

$$5,122.64 = 3a + 5b$$

$$4,941.68 = 3a + 3b$$

$$-4,941.68 = -3a - 3b$$

$$4,941.68 = 3a + 3(90.48)$$

$$5,122.64 = 3a + 5b$$

$$4,941.68 = 3a + 271.43$$

$$180.95 = 2b$$

$$4,941.68 - 271.43 = 3a$$

$$180.95/2 = b$$

$$4,670.26 = 3a$$

$$b = 90.48$$

$$4,670.26/3 = a$$

$$a = 1,556.75$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 1,556.75 + 90.48 (3)$$

$$Y = 1,828.18 \text{ (En millones de quetzales)}$$

---

## Anexo No. 5

## Detalle de compras para establecimiento de costo de ventas del año 2022.

Mes	Compras Brutas	(-) Descuentos	%	Compras Netas
Enero	8,635,955	1,393,941	16.14%	7,242,014
Febrero	8,309,345	1,331,408	16.02%	6,977,937
Marzo	7,185,422	1,146,156	15.95%	6,039,266
Abril	8,655,167	1,663,308	19.22%	6,991,859
Mayo	8,049,978	1,296,492	16.11%	6,753,487
Junio	8,184,465	1,584,249	19.36%	6,600,215
Julio	7,435,183	1,433,068	19.27%	6,002,115
Agosto	9,500,511	1,921,595	20.23%	7,578,916
Septiembre	8,751,229	1,329,277	15.19%	7,421,952
Octubre	9,106,658	541,542	5.95%	8,565,116
Noviembre	8,578,318	1,826,267	21.29%	6,752,051
Diciembre	4,462,055	713,929	16.00%	3,748,126
<b>Totales</b>	<b>96,854,285</b>	<b>16,181,230</b>	<b>16.73%</b>	<b>80,673,054</b>

## Costo de Ventas

Inv. Inicial	Compras Netas	Mercaderia Disponible	Inv. Final	Costo de Ventas
18,808,063.55	80,673,054.34	99,481,117.90	17,253,542.24	82,227,575.66

## Anexo No. 6

## Evaluación de renglones de gasto para presupuesto del año 2022

Descripción	2019	2020	2021		2022		
	Valor	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>6,005,448</b>	<b>6,370,361</b>	<b>6%</b>	<b>6,635,275</b>	<b>4%</b>	<b>6,441,470</b>	<b>-3%</b>
Servicios vendedores	2,301,417	2,458,824	7%	2,657,157	8%	2,604,014	-2%
Sueldos telemarketing	1,107,738	1,107,738	0%	1,107,738	0%	1,107,738	0%
Prestaciones	276,934	276,934	0%	276,934	0%	276,934	0%
Cuota patronal IGSS	140,350	140,350	0%	140,350	0%	140,350	0%
Comisiones	916,736	1,389,831	52%	1,515,509	9%	1,485,198	-2%
Viaticos	246,000	246,000	0%	246,000	0%	241,080	-2%
Gastos de representacion	147,963	140,630	-5%	148,701	5%	156,136	5%
Publicidad	868,310	610,053	-30%	542,886	-11%	430,018	-21%
<b>Gastos de Distribución</b>	<b>4,455,509</b>	<b>4,526,605</b>	<b>2%</b>	<b>4,740,601</b>	<b>5%</b>	<b>4,586,989</b>	<b>-3%</b>
Sueldos	2,619,916	2,629,236	0%	2,721,887	4%	2,542,026	-7%
Prestaciones	654,979	657,309	0%	680,472	4%	635,506	-7%
Cuota patronal IGSS	331,943	333,124	0%	344,863	4%	322,075	-7%
Vigilancia	214,286	241,071	11%	267,857	10%	294,643	10%
Combustibles	364,078	380,930	5%	417,793	10%	459,037	10%
Reparaciones y fletes	270,307	284,934	5%	307,729	8%	333,702	8%
<b>Gastos de Admon.</b>	<b>2,914,321</b>	<b>2,918,230</b>	<b>0%</b>	<b>3,026,095</b>	<b>4%</b>	<b>2,923,331</b>	<b>-4%</b>
Sueldos	754,915	754,915	0%	754,915	0%	754,915	0%
Prestaciones	188,729	188,729	0%	188,729	0%	188,729	0%
Cuota patronal IGSS	95,648	95,648	0%	95,648	0%	95,648	0%
Luz, agua y telefono	188,451	192,327	2%	198,096	3%	204,039	3%
Alquiler	720,000	720,000	0%	800,000	10%	720,000	-10%
Asesorias	6,579	6,612	1%	28,707	77%	0	-100%
Servicios directores	600,000	600,000	0%	600,000	0%	600,000	0%
Honorarios	60,000	60,000	0%	60,000	0%	60,000	0%
Depreciacion Vehiculos	300,000	300,000	0%	300,000	0%	300,000	0%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>732,740</b>	<b>732,740</b>	<b>0%</b>	<b>732,740</b>	<b>0%</b>	<b>732,740</b>	<b>0%</b>
Intereses Banco	732,740	732,740	0%	732,740	0%	732,740	0%
<b>Total Gastos</b>	<b>14,108,019</b>	<b>14,547,936</b>	<b>8%</b>	<b>15,134,711</b>	<b>13%</b>	<b>14,684,530</b>	<b>-10%</b>



## Anexo No. 7

## Clasificación de gastos por el método de lo percibido para presupuesto de cuentas por pagar

Gastos	Centros de costo			(-) Gastos no monetarios	(-) Gastos Provisión 2022	Sub-total	(+) Gastos Provisión 2021	(+) Saldos 2021	(+) Compras Giro de la empresa 2022	Total
	Ventas	Distribución	Admon.							
Sueldos	1,107,738	2,542,026	754,915			4,404,679				4,404,679
Prestaciones	276,934	635,506	188,729		367,057	734,113				734,113
Cuota IGSS	140,350	322,075	95,648		62,400	495,673	64,948			560,621
Servicios vendedores	2,604,014				217,001	2,387,013	221,430			2,608,443
Comisiones	1,485,198				123,767	1,361,432	126,292			1,487,724
Viaticos	241,080					241,080				241,080
Gto. Representación	156,136				13,011	143,125	12,392			155,517
Publicidad	430,018				35,835	394,184	45,240			439,424
Vigilancia		294,643			24,554	270,089	24,554			294,643
Combustibles		459,037			38,253	420,784	34,816			455,600
Reparaciones y fletes		333,702			27,809	305,894	25,644			331,538
Luz, agua y telefono			204,039		17,003	187,036	16,508			203,544
Alquiler			720,000		60,000	660,000	66,667			726,667
Asesoría							2,392			2,392
Servicios directores			600,000			600,000				600,000
Honorarios			60,000		5,000	55,000	5,000			60,000
Depreciación Vehiculos			300,000	300,000						0.0
Gastos Financieros			732,740			732,740				732,740
Impuestos									957,262	957,262
Gastos Giro del negocio								22,731,955	61,606,778	84,338,733
<b>Totales</b>	<b>6,441,470</b>	<b>4,586,989</b>	<b>3,656,071</b>	<b>300,000</b>	<b>991,689</b>	<b>13,392,841</b>	<b>645,883</b>	<b>22,731,955</b>	<b>62,564,040</b>	<b>99,334,718</b>

**Anexo No. 8****Detalle de movimiento otras cuentas por cobrar año 2022**

Otras Cuentas	Saldos 2021	2022		Saldos 2022
		Cargos	Abonos	
Deudores varios	290,000	0	75,000	215,000
IVA	4,855,668	10,260,517	11,527,415	3,588,770
ISO acreditable	3,804,177	957,262	0	4,761,438
<b>Totales</b>	<b>8,949,844</b>	<b>11,217,779</b>	<b>11,602,415</b>	<b>8,565,208</b>

## Anexo No. 9

## Estado de situación financiero comparativo, años 2019, 2020, 2021 y 2022

Descripción	Año 2019	% Part.	Año 2020	% Part.	Año 2021	% Part.	Año 2022	% Part.	Variación 20-19	Variación 21-20	Variación 22-21			
<b>Activo</b>														
<b>Corto Plazo</b>														
Equivalentes de Efectivo	5,435,771	10.03%	3,482,968	6.24%	1,653,936	2.91%	4,342,139	8.95%	-1,952,803	-35.93%	-1,829,032	-52.51%	2,688,203	162.53%
Cuentas Por Cobrar Clientes	21,037,055	38.82%	22,144,239	39.66%	23,597,975	41.59%	17,711,873	36.49%	-1,107,184	-5.26%	-1,453,735	-6.56%	5,886,102	24.94%
Cuentas Por Cobrar Laboratorios	1,653,717	3.05%	2,475,299	4.43%	2,834,669	5.00%	69,816	0.14%	-821,582	-49.68%	-359,370	-14.52%	2,764,853	97.54%
Inventario de Mercaderías	16,023,984	29.57%	17,841,508	31.96%	18,808,064	33.15%	17,253,542	35.54%	-1,817,525	-11.34%	-966,555	-5.42%	1,554,522	8.27%
<b>Largo Plazo</b>														
Otras Cuentas Por Cobrar	8,537,471	15.76%	8,686,237	15.56%	8,949,844	15.77%	8,565,208	17.64%	-148,767	-1.74%	-263,607	-3.03%	384,636	4.30%
<b>Activo Fijo</b>														
Vehiculos	1,500,000	2.77%	1,200,000	2.15%	900,000	1.59%	600,000	1.24%	300,000	20.00%	300,000	25.00%	300,000	33.33%
<b>Total Activo</b>	<b>54,187,998</b>	<b>100.00%</b>	<b>55,830,252</b>	<b>100.00%</b>	<b>56,744,487</b>	<b>100.00%</b>	<b>48,542,578</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,642,254</b>	<b>3.03%</b>	<b>914,236</b>	<b>1.64%</b>	<b>8,201,910</b>	<b>14.45%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>														
<b>Corto Plazo</b>														
Cuentas Por Pagar Locales	10,265,089	18.94%	12,738,069	22.82%	12,970,995	22.86%	2,625,044	5.41%	2,472,980	24.09%	232,926	1.83%	-10,345,951	-79.76%
Cuentas Por Pagar Exterior	13,322,109	24.58%	12,166,120	21.79%	12,595,629	22.20%	13,147,216	27.08%	-1,155,988	-8.68%	429,509	3.53%	551,587	4.38%
Cuentas Por Pagar Acreedores	486,987	0.90%	520,345	0.93%	580,935	1.02%	562,232	1.16%	33,358	6.85%	60,590	11.64%	-18,703	-3.22%
Provisiones e impuestos	835,456	1.54%	1,061,175	1.90%	1,422,471	2.51%	2,300,228	4.74%	225,718	27.02%	361,296	34.05%	877,757	61.71%
<b>Largo Plazo</b>														
Cuentas Por Pagar Bancos	4,600,000	8.49%	4,600,000	8.24%	4,600,000	8.11%	4,600,000	9.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Patrimonio</b>														
Capital	23,000,000	42.44%	23,000,000	41.20%	23,000,000	40.53%	23,000,000	47.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	1,134,659	2.09%	1,621,437	2.90%	1,684,314	2.97%	1,514,229	3.12%	486,778	42.90%	62,876	3.88%	-170,084	-10.10%
Resultado del Ejercicio	486,778	0.90%	62,876	0.11%	-170,084	-0.30%	696,729	1.44%	-423,902	-87.08%	-232,961	-370.51%	866,814	124.41%
Reserva Legal	56,920	0.11%	60,229	0.11%	60,229	0.11%	96,899	0.20%	3,309	5.81%	0.00	0.00%	36,670	60.88%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>54,187,998</b>	<b>100.00%</b>	<b>55,830,252</b>	<b>100.00%</b>	<b>56,744,487</b>	<b>100.00%</b>	<b>48,542,578</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,642,254</b>	<b>3.03%</b>	<b>914,236</b>	<b>1.64%</b>	<b>8,201,910</b>	<b>14.45%</b>

## Anexo No. 10

## Detalle Patrimonial de los años: 2019, 2020, 2021 y 2022

Patrimonio	Inicial 2018	Año 2019			Año 2020			Año 2021			Año 2022		
		(+)	(-)	Saldo	(+)	(-)	Saldo	(+)	(-)	Saldo	(+)	(-)	Saldo
Capital	23,000,000			23,000,000			23,000,000			23,000,000			23,000,000
Utilidades Retenidas	539,964	594,694		1,134,659	486,778		1,621,437	62,876		1,684,314	-170,084		1,514,229
Resultado del Ejercicio		512,398	512,398		66,186	66,186		-170,084	-170,084		733,399	733,399	
Reserva legal	31,300	25,620		56,920	3,309		60,229			60,229	36,670		96,899
Resultado del Ejercicio (Neto)	594,694	486,778	594,694	486,778	62,876	486,778	62,876	-170,084	62,876	-170,084	696,729	-170,084	696,729
<b>Total Patrimonio</b>	<b>24,165,959</b>			<b>24,678,357</b>			<b>24,744,543</b>			<b>24,574,458</b>			<b>25,307,857</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados	35
Tabla 2: Análisis vertical y horizontal por familia de producto	40
Tabla 3: Detalle mensual de ventas por familia de producto año 2019	42
Tabla 4: Detalle mensual de ventas por familia de producto año 2020	43
Tabla 5: Detalle mensual de ventas por familia de producto año 2021	44
Tabla 6: Detalle comparativo de la participación mensual en ventas	45
Tabla 7: Detalle comparativo de gastos de operación	46
Tabla 8: Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera	48
Tabla 9: Detalle de cartera de clientes	53
Tabla 10: Detalle de movimiento de inventarios	54
Tabla 11: Detalle y movimiento de otras cuentas por cobrar	55
Tabla 12: Detalle de cuentas por pagar proveedores locales y exterior	56
Tabla 13: Presupuesto operativo integrado de ventas por familia de producto	58
Tabla 14: Presupuesto operativo mensual de ventas por familia de producto	59
Tabla 15: Presupuesto mensual de otros ingresos	60
Tabla 16: Presupuesto operativo de costo de ventas	61

Tabla 17: Presupuesto de gastos de operación	62
Tabla 18: Presupuesto operativo mensual de gastos	64
Tabla 19: Presupuesto de cuentas por cobrar	65
Tabla 20: Presupuesto de inventario de mercaderías	67
Tabla 21: Presupuesto de cuentas por pagar	68
Tabla 22: Presupuesto de cuentas por pagar acreedores	70
Tabla 23: Presupuesto de equivalentes de efectivo	71
Tabla 24: Estado de resultados presupuestado	74
Tabla 25: Estado de situación financiera presupuestado	76
Tabla 26: Comparativo de razón circulante	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Etapas para la elaboración de un presupuesto	18
Gráfica 2: Componentes del presupuesto maestro	24