

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



**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS GASTOS
OPERATIVOS DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA
AGRÍCOLA, CONSTRUCCIÓN E INDUSTRIAL EN GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADO MARIO VINICIO LÓPEZ ECHEVERRÍA

Guatemala, agosto de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS GASTOS
OPERATIVOS DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA
AGRÍCOLA, CONSTRUCCIÓN E INDUSTRIAL EN GUATEMALA**

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

DOCENTE: Dr. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADO MARIO VINICIO LOPEZ ECHEVERRIA

Guatemala, agosto de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron 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

Coordinador:	MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador:	PhD. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador:	MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy

**ACTA No. MAF-D-026-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **4 de octubre de 2,020**, a las **12:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Mario Vinicio López Echeverría**, carné No. **200913851**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS GASTOS OPERATIVOS DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA, CONSTRUCCIÓN E INDUSTRIAL EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

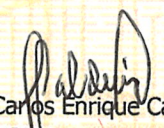
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 04 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador

Lic. Mario Vinicio López Echeverría
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Mario Vinicio López Echeverría, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEORICO	6
2.5. Planificación Financiera	6
2.6. Presupuesto	9
2.7. Control presupuestario	14
3. METODOLOGÍA	20
3.1. Definición del problema	20
3.3. Delimitación del problema	21
3.4. Objetivos	21
3.5. Métodos y Técnicas	22
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24
4.1 Situación Actual de la Compañía	24
4.2. Análisis de Resultados	59
4.3. Proceso de elaboración del presupuesto	61
4.3. Herramienta de Control de Gastos Operativos	64
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	73
ÍNDICE DE TABLAS	73

RESUMEN

A partir del año 1960 se fundaron en Guatemala empresas que comercializan maquinaria pesada para los sectores Industrial, construcción y agrícola. Estas empresas han logrado contratos para funcionar como únicos distribuidores autorizados de fabricantes de maquinaria de marcas reconocidas mundialmente, y así proveer al sector empresarial local de los bienes necesarios para desarrollar procesos productivos en estos sectores. Asimismo, estas empresas ofrecen venta de repuestos y servicios postventa de forma integral.

El presente trabajo profesional de graduación se enfoca en el análisis financiero del efecto de implementar un modelo de revisión y control de los gastos de operación ejecutados por una empresa comercializadora de maquinaria agrícola, de construcción e industrial en Guatemala. El objetivo ulterior de este proceso es medir y evaluar el desempeño de la empresa de acuerdo a un presupuesto previamente establecido.

Adicionalmente, proporcionar e implementar una herramienta para que la empresa pueda gestionar los recursos de manera eficiente. Con la herramienta propuesta se podrán evidenciar y estudiar las desviaciones que surjan en la evaluación del desempeño de cada rubro del gasto separando la información por centro de responsabilidad. Actualmente la compañía objeto de estudio carece de un proceso de revisión, lo cual aumenta el riesgo de realizar erogaciones no autorizadas y afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico, se recolectó la información a través de un diagnóstico financiero que permitió obtener los datos a utilizar en la realización del estudio. Se elaboró un análisis comparativo de la información de los gastos operativos de la compañía de los años 2015 hasta el 2018.

INTRODUCCIÓN

Las empresas comerciales con fines de lucro deben utilizar herramientas que les permitan obtener información confiable y veraz para la efectiva y adecuada toma de decisiones. Asimismo, deben considerar medidas de control que les permitan gestionar toda la operación a lo largo y ancho de la organización.

El presente trabajo profesional de graduación se elabora con el objetivo de analizar y evaluar financieramente el efecto de implementar una herramienta de revisión y control de los gastos de operación, de manera tal que se pueda medir y evaluar el desempeño de cada componente del gasto.

Adicionalmente, detectar e informar a la administración las variaciones significativas de cada centro de responsabilidad. Asimismo, proponer medidas y una herramienta para la adecuada gestión de los gastos.

La elaboración de presupuestos y planes operativos es indispensable para el adecuado y controlado manejo de una compañía, pero este se vuelve ineficiente cuando no se realiza un debido seguimiento y revisión periódica.

La investigación está conformada por los siguientes capítulos: el número uno se refiere a los antecedentes, los cuales exponen una reseña histórica de la maquinaria pesada y del desarrollo industrial en Guatemala. Posteriormente se describe a la unidad de análisis y por último una breve descripción del desarrollo del presupuesto.

El capítulo dos expone el marco teórico el cual se utiliza como fundamento de la investigación, contiene información relacionada con planificación financiera, presupuestos, control presupuestario y gastos operativos.

En el capítulo tres se expone la definición del problema, especificación del problema, temas y subtemas, el punto de vista del presente trabajo profesional de graduación, la delimitación, la unidad de análisis, el periodo histórico y por último el ámbito geográfico.

El capítulo cuatro, se enfoca en los resultados de la investigación. Principiando con la descripción de los hallazgos evidenciados a lo largo de los períodos analizados, detallando cada componente que integran los gastos operativos de la empresa. Posteriormente, se propone a la administración un proceso para llevar a cabo adecuadamente la elaboración del presupuesto. Asimismo, se describe el efecto de evidenciado por la implementación del modelo, acompañado de ciertas medidas de control y una herramienta que se ajusta a las necesidades de la empresa para gestionar adecuadamente los recursos.

1. ANTECEDENTES

Breve Historia de la Maquinaria

El uso de maquinaria ha cobrado importancia debido a que genera mayor productividad, apoya con la reducción de costos de mano de obra, se disminuyen los tiempos y los procesos son más eficientes. Con los avances tecnológicos y la innovación se ha logrado importante desarrollo en la maquinaria que cada vez es más especializada para satisfacer las necesidades de la sociedad.

El proceso de aparición de maquinaria y equipamiento se dio alrededor del año 1880 hasta el final de la primera guerra mundial, ya en esta época estas máquinas eran bastante similares a las actuales visualmente, las primeras máquinas eran de tracción animal, lo cual creaba la necesidad de yuntas hasta de diez y seis mulas que generaban elevados costos de sostenimiento. (Limachi, 2012)

Los Estados Unidos fueron los primeros en desarrollar innovaciones para ahorrar mano de obra, primero en agricultura, después en construcción, los dos encajándose en una vigorosa tradición de mecanización. El Reino Unido y Europa se hallaban en considerable atraso en ambos sectores, probablemente debido a la abundancia de mano de obra y la menor escala de las obras para realizar, lo que llevó a una dilución del ímpetu hacia una mayor productividad. (Limachi, 2012)

La constante innovación y desarrollo en la tecnificación y especialización en el equipamiento de movimiento de tierras, permitió que surgieran equipos tales como la niveladora y el tractor agrícola. Estos equipos primeramente fueron de tracción animal y posteriormente, con el origen de la máquina de vapor, fue posible utilizar motores capaces de hacer gran esfuerzo.

Breve Historia del desarrollo industrial en Guatemala

La producción industrial en Guatemala se caracterizó por ser de tipo artesanal. Posteriormente, con la reforma liberal, se pretendió estimular la activación

económica, lo cual dio lugar a la creación de algunas empresas fabriles, a la construcción de carreteras, puertos y la introducción del ferrocarril.

El primer intento del Gobierno por estimular la actividad económica, fue otorgada por la reforma liberal de 1871, en donde se establecieron las primeras industrias fabriles, las cuales fueron fomentadas por el ambiente creado por la reforma liberal; y que se manifestara a través de la construcción de puertos como el de Champerico, San José, Santo Tomás de Castilla; la construcción de carreteras, la introducción del ferrocarril y la expropiación de que fuera objeto la iglesia católica. (Monsivais, 2008)

Fue hasta los años 1950, con la contrarrevolución, auspiciada por el departamento de Estado Norteamericano; se da un cambio de régimen que se identifica y somete a los intereses norteamericanos, eliminándose las restricciones al capital extranjero y se encubrió el ingreso de este sin ninguna limitación. Se permitió que las transnacionales contaran con una serie de exoneraciones fiscales, que encubrían el supuesto proceso de industrialización que comenzaba a expandirse. De esa manera la industria nacional se desarrolló fuertemente unida al capital externo, en especial estadounidense. (Borges, 2006)

Adicionalmente, con el desarrollo de la agricultura, principalmente el café, algodón, banano, cardamomo y azúcar, los productores se ven en la necesidad de tecnificar las operaciones e implementar o adquirir herramientas y maquinaria para mejorar la eficiencia de los procesos agrícolas.

A partir del año 1960, se crean empresas con la finalidad de comercializar, arrendar y prestar servicios de mantenimientos de maquinaria pesada en los sectores Industrial, construcción y agrícola. Estas empresas han conseguido contratos para ejercer como distribuidores autorizados de marcas reconocidas mundialmente. Y con ello, es posible proveer la maquinaria necesaria para llevar a cabo los procesos productivos en cada sector. Asimismo, ofrecer venta de repuestos y el servicio postventa de forma integral.

Unidad de Análisis

La empresa objeto de estudio fue constituida en los años 80 de acuerdo con las disposiciones legales de la República de Guatemala. La compañía está ubicada en la ciudad de Guatemala. El giro del negocio es la distribución y comercialización de maquinaria agrícola, construcción e industrial de importantes marcas las cuales adjudicaron a esta empresa como distribuidor autorizado.

La estructura organizacional de la compañía está compuesta por los departamentos de contabilidad, administración, distribución y servicios post venta, los cuales están supervisados por la gerencia general. La compañía cuenta con 125 colaboradores.

Posee un portafolio completo de opciones en las mejores marcas y mecanismos de adquisición, ofrece a sus clientes alternativas eficientes para la solución de sus necesidades. Entre sus principales productos se puede mencionar, tractores agrícolas, retroexcavadoras y montacargas.

Como ventaja competitiva, la compañía participa en ferias y eventos, también pertenece a las diferentes cámaras de representación (como la cámara de la construcción, la AGIMACI que es la Asociación Gremial Guatemalteca de Importadores de Maquinaria Agrícola de Construcción e Industrial, entre otras) para promocionar sus productos y servicios, adicional a ello, también pauta en revistas enfocadas al sector de construcción y agroindustria.

Según la administración, la compañía tiene un 18% de participación en el mercado guatemalteco. La estrategia para mejorar su posicionamiento ha sido desarrollar e implementar políticas y procedimientos estandarizados a nivel regional a efecto de contar con una organización más eficiente.

Es importante aclarar, que por razones de confidencialidad de la información, no se identifica la compañía objeto de estudio.

Breve Historia de la Planificación Financiera

Las empresas tienen como objetivo lograr mayor rentabilidad, incrementar las ventas y ser eficientes en el manejo de los costos y gastos para disminuir la utilización de recursos; es por ello que necesitan herramientas que apoyen el control de sus ingresos y egresos monetarios.

La planificación financiera es un proceso detallado que busca destinar los recursos de una organización para la consecución de objetivos. Su misión principal es garantizar la sostenibilidad de la empresa.

En el siglo pasado en la década de los años 70, en el país de Estados Unidos varias empresas identificaron la importancia y la necesidad de realizar un control de su situación financiera y de los reportes que se utilizan contablemente. A partir de entonces se dio a conocer hasta derivar en la labor que actualmente se conoce. Sin embargo, a pesar de que no se está hablando de un elemento de gestión del todo nuevo, es curioso señalar que muchas empresas actuales no poseen o no tienen el conocimiento adecuado de la planificación financiera y de sus principales funciones. (Muñez, 2015)

Los mercados se mueven rápidamente y sufren cambios constantes, es por ello que las empresas no deben pasar por alto la realización de un plan financiero. Los impactos en los mercados se verán reflejados en el rendimiento y la viabilidad de las empresas, también afectan considerablemente sus actividades comerciales.

De la planificación financiera se derivan diferentes herramientas que apoyan el control y manejo de la misma. Entre ellas se puede mencionar los presupuestos, en los cuales se exponen de manera anticipada los ingresos, egresos y todos los recursos de una organización.

El presupuesto tuvo su origen en el siglo XVII, en ese momento se empezó a utilizar como herramienta de control y planificación, en el parlamento británico se presentaban los gastos y las ejecuciones de los gastos de todo el reino. Es allí

donde nace la importancia y la práctica de realizar revisiones financieras. (Muñez, 2015)

Los presupuestos han cobrado mayor importancia y son utilizados en todos los ámbitos de manera global. Existen diferentes tipos y clases de presupuestos, los cuales se adaptan a las necesidades de las organizaciones.

Entre la clasificación de los presupuestos se puede mencionar el presupuesto de gastos de operación. El cual incluye las erogaciones incurridas por la puesta en marcha de las actividades de las empresas, se dividen en dos grandes grupos, gastos de ventas y gastos de administración.

El objetivo principal de los negocios es obtener la máxima rentabilidad, razón por la cual el control de los gastos operacionales es fundamental, por lo tanto surge la necesidad e importancia de analizar y evaluar los gastos de las compañías, para obtener los mejores resultados en el alcance de las metas y mantener un control de la rentabilidad de la empresa.

2. MARCO TEORICO

A lo largo del presente capítulo, se describe la base teórica utilizada para fundamentar y orientar la investigación sobre la evaluación presupuestaria de los gastos operativos de la empresa objeto de estudio.

2.5. Planificación Financiera

Planificar: Es visualizar un futuro deseado e identificar los medios y acciones para su alcance. Finanzas: Se puede entender como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

Una empresa en relación a sus finanzas, no puede actuar sin rumbo, tampoco existir de forma aislada ni alejarse de su entorno, por esto es necesario fijar objetivos y metas razonables, planes y estrategias para lograrlos, con esto se construye un rumbo a donde llegar y la forma de lograrlo.

El objetivo principal de la planificación financiera en una empresa es reducir el riesgo y beneficiarse al máximo de las oportunidades de los recursos financieros, y para ello se debe recurrir a diversas técnicas y herramientas que ayuden al cumplimiento de la meta económica planteada, lo cual es un instrumento de control para situaciones inciertas. (Sandiás, 2014)

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. (Gitman & Sanchez, 2012)

Las empresas desarrollan planes a corto y largo plazo. Los planes a largo plazo (por lo general son relacionados con los planes estratégicos) son importantes para las organizaciones para mantener su ventaja competitiva. Las ventajas competitivas son las habilidades específicas (únicas) y conocimientos que permiten a las empresas competir en el mercado. Las empresas deben evaluar continuamente sus actividades (la evaluación comparativa de las actividades de la empresa con respecto a una base lógica de comparación) y mantener aquellos que son críticos

para las operaciones internas y adquirir (externalizar) las actividades no críticas del mercado. Todas las actividades realizadas por una empresa son partes de la cadena de valor. Las empresas evalúan y cambian las actividades de la cadena de valor para concentrarse en las actividades que fortalecen la ventaja competitiva. La reingeniería se refiere a la evaluación continua de la cadena de valor de la compañía. (Juman' h, 2015)

Para que las empresas puedan gestionar de forma eficiente los recursos y mitigar adecuadamente los riesgos asociados, es de vital importancia llevar a cabo una planificación financiera, en donde se plasmen los objetivos, metas, estrategias dentro de un plazo establecido.

2.5.1. Metas y Objetivos de la planificación Financiera

Las metas y objetivos, es lo que se desea lograr en un tiempo determinado. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. La administración ejecuta los objetivos, las metas y las estrategias establecidas, que lo incorpora al plan de utilidades. Los planes típicos de utilidades establecen el contenido y formato de los informes de control interno con respecto a las operaciones, los insumos, las salidas de producción y la situación financiera que desarrolla la entidad, para los informes mensuales de desempeño que se rinden a los distintos niveles de la administración. Cada faceta de la planificación debe abarcar una evaluación de las variables relevantes, pues las mismas tendrán impactos importantes sobre la planificación de objetivos y metas realistas. (Gitman & Sanchez, 2012)

2.5.2. Proceso de planeación financiera

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera

son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

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. (Gitman & Sanchez, 2012)

El primer nivel fundamental para la toma de decisiones en el proceso de planificación, es el desarrollo de los objetivos generales de la empresa. Posteriormente, la definición de metas, que representan los objetivos generales con mayor definición. Para establecer la base de apoyo en el logro de los objetivos y las metas específicas de la empresa, la administración debe desarrollar estrategias, que deberán ser perseguidas por la empresa.

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

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A., 2012)

No existen dudas que la improvisación, más temprano que tarde, genera costos innecesarios o superfluos, con mucha más razón si se trata de las finanzas de una empresa, donde la financiación que se pretenda provoca intereses y, en caso de mora, se acrecientan con punitivos y otros gastos que podrían evitarse. Ante esta

realidad debemos preparar una planificación financiera que permita controlar los recursos monetarios, para gestionar con eficiencia las empresas.(Sanchez C. O., 2016).

La debida planeación financiera en toda institución está enfocada al cumplimiento de sus metas y objetivos, regularmente medibles a corto plazo, aunque pueden proyectarse anualmente y medirse de manera periódica.

2.6. Presupuesto

Es una herramienta de planificación financiera en la cual se consignan y detallan, de forma cuantitativa, las actividades y objetivos que se llevaran a cabo en determinado plazo, regularmente las empresas suelen realizarlo anualmente.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.(Ramírez, 2013)

Es la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.(Meyer, 2012)

Para alcanzar el éxito en el proceso de presupuesto, es recomendable que la empresa tenga un avance en aspectos administrativos que permitan estandarizar algunos procesos, de manera que se garantice que la información proporcionada por las diferentes dependencias, secciones o departamentos de la empresa, sea oportuna y confiable.(Díaz, 2012)

Para llevar a cabo el proceso de elaboración de presupuesto adecuadamente, previamente debe existir una planificación y coordinación de todas las áreas funcionales de la empresa para que puedan llevar a cabo el proceso eficientemente.

El presupuesto debe ser un proceso participativo que involucre desde la alta dirección hasta las esferas más bajas de una empresa. El proceso de planificación debe ser un proceso continuo que pueda ser modificado cuando exista un cambio en las condiciones o surja información nueva. Es por tal motivo que el presupuesto se debe elaborar de forma variable para poder realizar los ajustes necesarios, de acuerdo a las condiciones prevalecientes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

El presupuesto es fundamental en toda empresa, derivado de que muestra información estimada de los resultados de un plan de operaciones y representa una proyección de las condiciones financieras y de los sucesos futuros, que se expresan desde un punto de vista que constituye el pronóstico, los objetivos y metas que se deben alcanzar, que facilitan el análisis y toma de decisiones, lo cual juega un papel importante en el control, medición y búsqueda de mayor eficiencia. Un presupuesto cuantifica en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos que se trazaron, de manera que permitan visualizar el efecto en la empresa y que sirva como herramienta de control administrativo.

2.6.1. Objetivos de los presupuestos

El objetivo de un presupuesto es establecer los resultados esperados para un tiempo determinado, según las actividades planificadas. Posteriormente, sirve como herramienta de control y de evaluación del desempeño de cada componente del plan operativo (ingresos, costos y gastos).

Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos; recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto; obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal; evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con

los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas.(Díaz, 2012)

2.6.2. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero incluye la planificación de la estructura financiera de la empresa. Se muestran las adiciones de capital o inversiones planificadas para el período presupuestado, así como las fuentes de financiamiento con las cuales contará la empresa. El presupuesto financiero puede tomar la forma de un Balance General Presupuestado y/o Flujo de Efectivo Proyectado.

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

Referido a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos.(Paredes, 2017)

Un presupuesto financiero dependerá de los pronósticos a largo plazo que incluye información referente a cómo una empresa se desempeñará al obtener efectivo en el futuro y cómo lo gastará e invertirá en el mismo marco temporal. Uno de los componentes más importantes que integran el presupuesto financiero es el presupuesto de efectivo, el cual resume los gastos de efectivo futuros e ingresos de efectivo que se generen para cubrirlos.

2.6.3. Presupuesto operativo

El presupuesto de operación es el que más frecuentemente se utiliza. Se prepara con base en la estructura de la organización, que debe involucrar y responsabilizar a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos que se planean en el mismo. Se presupuestan ventas, costos y gastos hasta llegar a las utilidades futuras esperadas.

Los presupuestos de operación dependen directamente del pronóstico a corto plazo y de la demanda actual. Describe los planes que se vinculan a las actividades propias de la empresa previstas para un período de tiempo determinado, normalmente de un año. Integra tres componentes principales: los ingresos, egresos y las utilidades posibles que se generen de la operación de la empresa.

2.6.4. Presupuesto de gastos de operación

Elaborar el presupuesto de gastos de operación permite a la alta dirección planear los gastos, establecer porcentajes respecto a las ventas y ejercer control sobre el costo administrativo. El presupuesto de gastos de operación representa los gastos ocasionados por las funciones de compras, ventas, distribución y administración del negocio. Los estados de resultados muestran dos categorías de gastos de operación, administración y ventas.

Los gastos son aquellos desembolsos necesarios para el normal funcionamiento de la entidad. Se dividen en gastos operacionales y no operacionales, los primeros son aquellos que tienen relación directa con el desarrollo del objeto social y se dividen en; gastos de administración, gastos de ventas.(Díaz Cruz, 2012)

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que se incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.(Ramírez, 2013)

Al desarrollar el plan de utilidades, se debe evaluar con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad. En relación con el concepto de la participación, la planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración.

2.6.5. Presupuesto de gastos de distribución

El presupuesto de gasto de distribución comprende las operaciones que se realizan desde que el producto se fabricó, hasta que se entrega al cliente; por lo tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneraciones a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, entre otros.

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

Consiste en determinar los gastos que demandará la gestión de ventas en todas las etapas del ciclo de comercialización y distribución".(Rodríguez E., 2015)

2.6.6. Presupuesto de gastos de administración

Se consideran como fijos, es decir, su valor no varía con el nivel de venta. La importancia de este presupuesto radica en su efecto en la utilidad operacional ya que al tener presupuestada una utilidad bruta en ventas, esta debe ser suficiente de manera que alcance a cubrir todos los gastos operacionales, no operacionales y que además quede un excedente para que, una vez pagados los impuestos, se genere una utilidad que sea distribuida entre los socios.

El presupuesto de estos gastos es fundamental porque una política inadecuada de racionalización podría afectar el normal funcionamiento de la entidad; de igual

manera, unas medidas de gastos excesivas podrían, en un momento dado, originar pérdidas. Es decir, el nivel de gastos de la empresa debe ser óptimo, de manera que los procesos administrativos se puedan desarrollar eficientemente.

Para presupuestar los gastos, se deben tener en cuenta diversos factores:

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

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

2.7. Control presupuestario

Se establecen los controles de acuerdo a las medidas utilizadas para asegurar los objetivos de las compañías. Estas varían dependiendo del tipo de funciones y las actividades. El riesgo de no realizar las actividades según lo planeado afecta el rendimiento de toda la empresa.

Controlar es el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de una empresa y efectuar la acción correctiva, cuando sea

necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, normas y políticas de la empresa.

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

El control como el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, su esencia es verificar si las actividades de la empresa alcanzan o no los resultados esperados, verificar que se siga el proceso hacia los objetivos organizaciones, restableciendo el curso si este cambia, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y en su caso corregir las desviaciones.(Del Rio Gonzales, 2012)

El control presupuestal es una herramienta de análisis y evaluación de las empresas. Para realizar el control presupuestal primero las empresas proyectan, estiman, dirigen y controlan todas sus operaciones a través de la comparación sistemática, efectúa una revisión del desarrollo del presupuesto. (Morales Castro, 2014)

El control presupuestario son todas las actividades encaminadas a examinar, analizar e interpretar las cuentas de ingresos y gastos de una empresa, en el estado de resultados. El control presupuestal permite realizar el análisis de las desviaciones entre lo provisionado y lo ejecutado, esto conduce la corrección y mejoras necesarias dentro de un período presupuestal regularmente de un año.

A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto, tomando medidas periódicamente cuando se vayan produciendo desequilibrios e inestabilidades en la obtención de ingresos o en gastos que se hayan disparado.

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

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias. Un control interno adecuado y pertinente es el eje central de la organización, y para tal fin considera los siguientes principios básicos de un sistema de control presupuestal: de la contradicción, de la casualidad, lógico, de identidad y de semejanza. (Díaz Cruz, 2012)

La ejecución presupuestaria es la puesta en marcha de los planes, con el interés en alcanzar los objetivos establecidos, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de colaborar con las jefaturas, con el fin de lograr dichos objetivos.

En la etapa de control se preparan los informes de ejecución del presupuesto, comparando lo real con lo presupuestado, se analizan y explican las razones de las desviaciones y se implementan correctivos o modifica el presupuesto cuando así lo amerite, por ejemplo, por cambios relevantes en las tasas de interés o coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones. (Del Rio Gonzales, 2012)

Del Rio concluye con la etapa de evaluación, la cual se realiza al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, a través de un informe de resultados obtenidos, con las variaciones y el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales, se analizan las fallas y se reconocen los logros.

Con base a los distintos autores el proceso de planeación y control presupuestario es un instrumento que se utiliza como herramienta preventiva y correctiva en la administración financiera de una empresa; además evalúa un período específico de operaciones que se proyectan a futuro por experiencias pasadas, obteniendo

deducciones razonables para la toma de decisiones, con el fin de coordinar y controlar generalmente los ingresos y gastos.

2.7.1. Principio de excepción

Es un principio de administración que sostiene que los gerentes deben enfocar sus esfuerzos hacia las desviaciones significativas, o sea las situaciones especialmente positivas o negativas, por lo que los presupuestos en su fase de control deben contemplar para contribuir a la eficiente interpretación de los resultados. Los informes de desempeño se enfocan en las “partidas fuera de línea”, como una llamada de atención hacia las variaciones que ameritan la atención de la Administración.

Mientras más concentren los administradores sus esfuerzos de control en excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de control. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

De acuerdo con este principio básico, los reportes de control a las autoridades, sólo deben destacar las áreas problema, lo cual implica omitir detalles innecesarios para evitar un exceso de información.

2.7.2. Informes de desempeño

La emisión de informes de desempeño es la parte del presupuesto, en la que se ejecuta el control. Los informes de desempeño se deben preparar con la misma frecuencia de tiempo que se ejecuta el presupuesto. Estos informes se diseñan de acuerdo a las necesidades del negocio, razón por la cual no son estándares entre las empresas, sin embargo, si poseen un formato estándar dentro de la organización.

La información que muestra son los datos relativos de cada área o centro de responsabilidad, que permite informar sobre los resultados reales y comparar contra lo presupuestado. El objetivo de los informes de desempeño es precisar el desempeño eficiente con el ineficiente.

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

2.7.3. Análisis de las variaciones o desviaciones

El control presupuestario se inicia cuando comienza el período presupuestal y el desempeño real de las actividades. Para medir el desempeño real se comparan los resultados reales contra los presupuestados y la diferencia se denomina variación o desviación.

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá a la Administración, determinar qué área de la organización, no logra trabajar adecuadamente con las funciones que se asignaron, y cuales se cumplen de manera normal, para lo cual, la actividad administrativa tomara acción en las áreas, cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten. Un presupuesto se desarrolla con la existencia de posibles variaciones en relación con los resultados reales, por la razón de que la base son estimaciones y pronósticos que generan ciertas diferencias.

Los presupuestos constituyen una herramienta imprescindible en la gestión de cualquier área de la empresa, de hecho, son el primer paso dentro del control presupuestario. Una vez comparados los presupuestos con la gestión real de la empresa pueden percibirse las desviaciones. Un adecuado control presupuestario posibilita que las desviaciones sean percibidas a tiempo de ser subsanadas.(Cifuentes, 2014)

Por tanto, según lo previamente citado por los diversos autores, para mitigar el riesgo y maximizar la utilización de los recursos financieros dentro de una empresa, es vital preparar una planificación financiera que permita controlar los recursos monetarios para gestionar con eficiencia la empresa. Para ello, se pueden utilizar herramientas tales como los presupuestos, que sirven como planes integrados y coordinados en términos financieros, en donde se plasman los objetivos durante un tiempo determinado, elaborado con el involucramiento de todas las áreas funcionales de la organización. Para posteriormente, evaluar los resultados obtenidos, mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos para tomar las medidas preventivas o correctivas según sea necesario.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada incluye la explicación detallada del qué y cómo se logró resolver el problema de investigación planteado, relacionado con el efecto financiero de implementar una herramienta de revisión periódica para el control de gastos operativos en la empresa objeto de estudio.

La metodología incluye la definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, ámbito geográfico de la investigación, instrumentos de medición aplicados y el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1. Definición del problema

A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto, tomando medidas cuando se vayan detectando desequilibrios e inestabilidades en gastos que muestren variaciones significativas. Sin embargo, la compañía objeto de estudio carece de un seguimiento de revisión periódica y control de los gastos operativos realmente ejecutados comparados con las erogaciones que fueron previamente autorizados en el presupuesto. La falta de revisión y análisis de las desviaciones aumenta el riesgo de realizar erogaciones no autorizadas, así también, un control presupuestal inadecuado puede tener serias consecuencias en la rentabilidad de la empresa.

3.2 Especificación del problema

¿Cuál es el efecto financiero de implementar un modelo de revisión y control de gastos operativos en una compañía comercializadora de maquinaria agrícola, construcción e industrial, de tal forma que se pueda medir y evaluar el desempeño?

3.2.1. Temas y subtemas

1. ¿Cuáles fueron las erogaciones que presentaron variaciones importantes con respecto al plan operativo?
2. ¿Qué medidas se deberían de proponer a la administración para el adecuado manejo de los gastos operativos?
3. ¿Qué herramienta sería la idónea para el adecuado control de los gastos operativos ejecutados?

3.2.2. Punto de Vista

El punto de vista del presente estudio es financiero.

3.3. Delimitación del problema

3.3.1. Unidad de Análisis

Los gastos operativos de una empresa comercializadora de maquinaria agrícola, construcción e industrial

3.3.2. Período Histórico

Se analizará la información de los períodos fiscales del 2015 al 2018

3.3.3. Ámbito Geográfico

Ciudad de Guatemala

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Realizar un análisis financiero del efecto de implementar un modelo de revisión y control de los gastos ejecutados del rubro gastos de operación de forma que pueda ser medido y evaluado.

3.4.2. Objetivos Específicos

1. Detectar e informar a la administración cuales fueron las variaciones importantes de los gastos de operación, desglosado por centro de responsabilidad.
2. Proponer a la administración medidas correctivas para el adecuado manejo de los gastos de operación.
3. Implementar y definir una herramienta financiera que permita apoyar el control de gastos operativos.

3.5. Métodos y Técnicas

3.5.1 Método Científico

Se utilizó el método científico para la realización de la investigación, a través de la aplicación de las siguientes fases:

1. Fase Indagadora: se recolectó la información necesaria, a través de un diagnóstico financiero, que permitió obtener los datos a utilizar en la realización del estudio. Se elaboró un análisis comparativo de la información de los gastos operativos de la compañía de los años 2015 hasta el 2018. Tomando en consideración lo previamente presupuestado confrontado con los gastos reales.
2. Fase demostrativa: se comprobó el supuesto expuesto en la investigación, mediante el empleo de una herramienta financiera, que permitió confrontar los resultados con la realidad.

3. Fase expositiva: se exponen los resultados obtenidos en la investigación, mediante procedimientos financieros y presupuestarios, las cuales permiten tomar decisiones y establecer las correspondientes conclusiones.

3.5.2. Técnicas de Investigación aplicadas

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las técnicas de investigación tanto documental como de campo, que son fundamentales para realizar una investigación científica, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

3.5.2.1. Técnicas de Investigación Documental

La función de esta técnica es el uso óptimo de los recursos documentales disponibles, por esta razón se utilizaron libros, tesis, páginas web, revistas, investigaciones, publicaciones, todo relacionado con el tema de investigación.

3.5.2.1. Técnicas de Investigación de Campo

Dentro de las técnicas que se aplicaron se enumeran las siguientes: observación directa, a través de visitas regulares a la unidad de análisis y obtención de la información de los sistemas financieros de la empresa objeto de estudio.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Situación Actual de la Compañía

El presente capítulo se enfoca en el análisis y evaluación presupuestaria, relacionado con los gastos operativos, del año 2015 al 2018, de la empresa dedicada a la comercialización de maquinaria agrícola, construcción e industrial en Guatemala.

Actualmente la empresa si elabora un plan operativo, en donde plasma las actividades, los objetivos, el plan de ventas, costos y gastos a llevar a cabo durante un plazo determinado. Este presupuesto se lleva a cabo previo al inicio de cada ejercicio fiscal y es autorizado por los accionistas de la compañía.

Para llevar a cabo el proceso de elaboración del presupuesto de gastos se llevan a cabo las actividades siguientes:

1. Contabilidad envía la ejecución real de gastos a cada colaborador responsable de cada departamento.
2. Cada encargado de área, con base a la información real, al porcentaje de inflación proporcionado por la empresa y de acuerdo a las actividades a desarrollar, elabora el presupuesto de gastos para el período a presupuestar.
3. Contabilidad realiza el presupuesto de los centros generales.
4. Contabilidad recibe y consolida la información de todos los departamentos
5. Contabilidad incluye la información en los estados financieros proforma y los envía a gerencia general y gerencia financiera.
6. Gerencia general y gerencia financiera revisan la información consolidada y de manera general, si esta les parece razonable la presentan a los accionistas para autorización.

Uno de los hallazgos detectados es que la gerencia obtiene la información de manera global por lo cual no obtienen visibilidad para validar que los datos consignados en el presupuesto estén alineados a las necesidades del negocio.

En el presente capítulo se desarrollarán las situaciones evidenciadas, primeramente de manera general, para dar a entender la forma en la cual gerencia analizó la información.

Posteriormente se detallará el gasto operativo (ventas y administración) analizado por centro de responsabilidad y por rubro de gasto para evidenciar la situación generada por la falta de control y por analizar el gasto de manera general.

A continuación se analiza la ejecución de gastos operativos de los períodos del 2015 al 2018 de manera general, como lo realizó gerencia:

A lo largo del período 2015 se evidenció una optimización en la ejecución presupuestaria, tanto en el gasto de ventas como en el gasto de administración, de 97.56%, según se observa en la tabla 1.

Tabla 1; Gastos operativos período 2015, comparativo real - plan

Tipo de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gasto de Ventas	98,710,304	99,589,697	879,393	0.88%	99.12%
Gasto de Admon.	28,229,648	30,525,465	2,295,817	7.52%	92.48%
	126,939,952	130,115,162	3,175,210	2.44%	97.56%

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

Durante el año 2016, se detectó una ejecución del gasto por debajo de lo considerado en el presupuesto. Tanto el gasto de venta como el gasto de administración evidenciaron optimización, de manera global se obtuvo una eficiencia en la ejecución del gasto operativo de 14.29%, según se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2; Gastos operativos período 2016, comparativo real - plan

Tipo de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gasto de Ventas	77,364,690	94,481,367	17,116,676	18.12%	81.88%
Gasto de Admon.	31,815,472	32,907,554	1,092,082	3.32%	96.68%
	109,180,162	127,388,921	18,208,759	14.29%	85.71%

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

Según la información del período 2017, se evidenció que el gasto de ventas mostró una subejecución de 93.42%, y el presupuesto de gastos administrativos fue ejecutado en un 85.81%. De manera global se optimizó el gasto en 8.52%.

Tabla 3; Gastos operativos período 2017, comparativo real - plan

Tipo de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gasto de Ventas	63,014,996	67,453,318	4,438,322	6.58%	93.42%
Gasto de Admon.	20,304,175	23,629,254	3,325,079	14.07%	85.93%
	83,319,171	91,082,573	7,763,401	8.52%	91.48%

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

En el período 2018, se analizó que el gasto de ventas se ejecutó en menor cuantía, con respecto al presupuesto autorizado y se optimizó en un 18.90%. Por su parte el gasto de administración mostró una subejecución de 1.91%. De manera global, se evidenció una optimización de 15.20%.

Tabla 4; Gastos operativos período 2018, comparativo real - plan

Tipo de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación (en Q.)	% Ahorro	% Ejecución
Gasto de Ventas	57,460,510	70,848,645	13,388,135	18.90%	81.10%
Gasto de Admon.	19,332,873	19,708,879	376,005	1.91%	98.09%
	76,793,383	90,557,523	13,764,140	15.20%	84.80%

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

Al momento de analizar la información de manera global, como lo realizó gerencia, y establecer el comparativo de las ejecuciones presupuestarias de gastos operativos, se evidenció que en todos los períodos observados la tendencia es la misma, es decir, se ejecutó en menor cuantía según lo considerado en el plan operativo.

A continuación se procederá a detallar la información de los gastos operativos de los períodos 2015 al 2018 separados por cada centro de responsabilidad y cada rubro de gasto, para poder evaluar el control y el manejo de cada componente del gasto operativo.

Dentro del sistema financiero de la compañía cada tipo de gasto (administración y ventas) se encuentra estructurado e integrado por diversos centros de responsabilidad a los cuales se asigna cada gasto realmente ejecutado. De la misma manera, a cada uno de estos rubros se les asigna cierta cantidad de recursos según se plantea previamente en el presupuesto.

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

Gasto de Venta

- Maquinaria Construcción

- Maquinaria Agrícola
- Maquinaria Industrial
- Departamento General
- Gerencia Comercial

Gasto Administrativo

- Gerencia General
- Contabilidad
- Administración

Cada centro descrito corresponde a un departamento funcional de la compañía, el cual está bajo la responsabilidad del jefe de área. En cada centro se registran todos los gastos relacionados a salarios, comisiones, bonificaciones, prestaciones laborales, alimentación, hospedaje, compensación uso de vehículos, teléfono, atención a clientes, honorarios profesionales, artículos promocionales, reuniones, capacitaciones, publicidad, cortesías, combustibles, correspondencia, preparación de los equipos previo a entrega a los clientes, seguros, fletes, depreciaciones, mantenimiento, entre otros.

Es importante mencionar que dentro de los rubros mencionados algunos son gastos variables que están sujetos al volumen de ventas, como por ejemplo, comisiones sobre ventas, fletes, preparación para la venta, entre otros.

4.1.1 Gastos de venta

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

Para el período 2015, los departamentos asignados a las áreas comerciales de maquinaria construcción y maquinaria agrícola evidenciaron ejecuciones por debajo

del objetivo definido, mientras que maquinaria industrial y departamento general rebasaron el gasto presupuestado, según se observa en la tabla a continuación:

Tabla 5; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2015, comparativo real - plan

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Maquinaria Construcción	48,563,654	50,372,857	1,809,203	4%	96%
Maquinaria Agrícola	26,662,784	35,152,253	8,489,469	24%	76%
Maquinaria Industrial	14,919,466	11,241,713	(3,677,753)	-33%	133%
Departamento General	8,564,401	2,822,875	(5,741,526)	-203%	303%
Gerencia Comercial	-	-	-	0%	0%
Grand Total	98,710,304	99,589,697	879,393	1%	99%

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

Para el año 2016, se detectó la misma tendencia observada que en el período inmediato anterior, es decir, los centros de responsabilidad construcción y agrícola ejecutaron gastos en menor cuantía, según lo consignado en el presupuesto; mientras que los recursos asignados a industrial y departamento general en el presupuesto fueron rebasados por la ejecución real, según se observa en la tabla a continuación:

Tabla 6; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2016, comparativo real - plan

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Maquinaria Construcción	25,969,637	43,954,180	17,984,542	41%	59%
Maquinaria Agrícola	24,990,658	31,149,811	6,159,152	20%	80%
Maquinaria Industrial	17,430,329	12,315,187	(5,115,142)	-42%	142%
Departamento General	8,974,065	7,062,189	(1,911,876)	-27%	127%
Gerencia Comercial	-	-	-	0%	0%
Grand Total	77,364,690	94,481,367	17,116,676	18%	82%

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

A partir del período 2017, se adicionó un nuevo centro de responsabilidad, asignado al gerente comercial que ingresó a la compañía a mediados de este período. A dicho centro de responsabilidad no se le asignaron recursos en el presupuesto. Con respecto a los demás centros de responsabilidad mostraron la misma tendencia observada en los años 2015 y 2016. A continuación tabla que refleja la ejecución presupuestaria del período 2017:

Tabla 7; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2017, comparativo real - plan

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Maquinaria Construcción	25,292,704	28,524,976	3,232,273	11%	89%
Maquinaria Agrícola	15,157,064	19,095,149	3,938,085	21%	79%
Maquinaria Industrial	13,920,526	13,318,445	(602,081)	-5%	105%
Departamento General	6,960,329	6,514,748	(445,580)	-7%	107%
Gerencia Comercial	1,684,374	-	(1,684,374)	0%	0%
Grand Total	63,014,996	67,453,318	4,438,322	7%	93%

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

Con respecto a la información observada del período 2018, se encontró que el centro de responsabilidad de agrícola sobrepaso el plan en 19%. Las demás áreas evidenciaron subejecución en los gastos, según se observa en la tabla a continuación:

Tabla 8; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real - plan

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Maquinaria Construcción	17,135,696	23,611,429	6,475,733	27%	73%
Maquinaria Agrícola	17,711,254	14,935,366	(2,775,888)	-19%	119%
Maquinaria Industrial	9,609,181	17,037,398	7,428,216	44%	56%
Departamento General	6,593,271	7,437,169	843,898	11%	89%
Gerencia Comercial	6,411,107	7,827,283	1,416,175	18%	82%
Grand Total	57,460,510	70,848,645	13,388,135	19%	81%

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

4.1.1.1. Maquinaria Construcción

Centro de responsabilidad asignado al departamento comercial, que tiene como función principal la venta y distribución de maquinaria pesada para el sector construcción tales como excavadora, retroexcavadoras, motoniveladoras, cargadores frontales, entre otros. Se encuentra conformado por 8 colaboradores, quienes son los responsables de dar atención y seguimiento a cada uno de los clientes de esta línea de negocio dentro del territorio de Guatemala.

El área de maquinaria construcción a lo largo de los cuatro períodos analizados ha reflejado importantes montos de optimización en los gastos ejecutados según lo que fue autorizado previamente en el presupuesto, por lo que a continuación se procederá a analizar la misma información anteriormente reflejada separándola por cada rubro del gasto.

En el año 2015, la meta de ventas se ejecutó en 61.58%. A pesar de no haber cumplido el objetivo en ventas, la compañía sobrepasó el plan de gastos en los rubros viáticos, publicidad, cortesías, combustible, seguros, honorarios, garantías.

Con respecto al rubro personal, este reflejó una optimización de 20%, a pesar de haber incurrido en un gasto extraordinario de indemnización. Sin este gasto el rubro de personal se hubiese optimizado en 59%, lo cual claramente denota la sobreconsideración de recursos asignados a este rubro en el presupuesto. Ver tabla a continuación:

Tabla 9; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2015, comparativo real - plan

Rubro	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	24,354,054	30,348,522	5,994,468	20%	80%
Depreciación	5,947,129	6,018,859	71,730	1%	99%
Viaticos	4,042,935	2,929,729	(1,113,206)	-38%	138%
Publicidad	4,084,430	3,189,120	(895,310)	-28%	128%
Fletes	1,845,664	2,430,153	584,489	24%	76%
Cortesias	2,035,433	1,988,307	(47,126)	-2%	102%
Combustible	701,702	375,569	(326,132)	-87%	187%
Otros	258,207	327,948	69,741	21%	79%
Seguros	1,941,878	911,307	(1,030,570)	-113%	213%
Honorarios	1,082,659	824,043	(258,617)	-31%	131%
Boletos aéreos	158,949	368,658	209,709	57%	43%
Telefono	106,816	177,843	71,027	40%	60%
Capacitaciones	61,297	156,660	95,363	61%	39%
Mantenimiento	56,357	84,227	27,870	33%	67%
Correspondencia	2,143	7,732	5,589	72%	28%
Garantias	1,884,002	234,178	(1,649,824)	-705%	805%
Grand Total	48,563,654	50,372,857	1,809,203	4%	96%

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

En el período 2016, el cumplimiento de la meta de ventas fue 44.69%. A pesar de ello, los rubros viáticos, boletos aéreos, combustibles, correspondencia y depreciación sobrepasaron el presupuesto.

Adicionalmente, se observó que al rubro personal se le adjudicó un monto exagerado en el presupuesto, razón por la cual reflejó una optimización de 65%. Se asume que para la elaboración del presupuesto de dicho rubro se consideró de base la ejecución real del período inmediato anterior, sin embargo este gasto contenía una erogación extraordinaria que no debió ser incluida.

Tabla 10; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2016, comparativo real - plan

Rubro	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,703,106	24,875,881	16,172,776	65%	35%
Depreciación	6,365,451	5,982,669	(382,782)	-6%	106%
Viaticos	3,577,542	2,880,770	(696,772)	-24%	124%
Publicidad	2,110,508	2,522,057	411,549	16%	84%
Fletes	2,181,694	2,411,452	229,758	10%	90%
Cortesias	1,687,078	1,814,822	127,744	7%	93%
Combustible	903,354	372,997	(530,356)	-142%	242%
Otros	245,600	326,210	80,610	25%	75%
Seguros	76,140	871,223	795,083	91%	9%
Honorarios	458,279	818,261	359,982	44%	56%
Boletos aéreos	717,184	372,111	(345,072)	-93%	193%
Telefono	69,838	194,584	124,746	64%	36%
Capacitaciones	9,603	129,571	119,968	93%	7%
Mantenimiento	27,351	62,763	35,412	56%	44%
Correspondencia	10,298	7,731	(2,567)	-33%	133%
Garantias	(1,173,387)	311,077	1,484,464	477%	-377%
Grand Total	25,969,637	43,954,180	17,984,542	41%	59%

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

En el año 2017 se ejecutó el 30.94% del presupuesto de ventas de maquinaria construcción. A pesar del bajo cumplimiento en la meta de ventas se sobrepasaron los gastos de personal, depreciación, publicidad y teléfono.

El método de depreciación que utiliza la compañía es lineal, es decir, el gasto es fijo y constante a lo largo de la vida útil del bien, razón por la cual es posible conocer con antelación el gasto en que se incurrirá, sin embargo, este rubro se sobre ejecutó en 26%.

Tabla 11; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2017, comparativo real - plan

Rubro	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,261,721	8,232,474	(29,247)	0%	100%
Depreciación	9,077,136	7,223,033	(1,854,103)	-26%	126%
Viaticos	2,973,670	3,852,182	878,512	23%	77%
Publicidad	2,673,725	2,524,410	(149,315)	-6%	106%
Fletes	465,850	1,499,688	1,033,839	69%	31%
Cortesias	669,608	696,540	26,932	4%	96%
Combustible	977,346	1,136,972	159,625	14%	86%
Otros	287,964	285,743	(2,220)	-1%	101%
Seguros	9,981	831,877	821,895	99%	1%
Honorarios	10,652	692,673	682,022	98%	2%
Boletos aéreos	344,627	462,771	118,144	26%	74%
Telefono	151,451	148,790	(2,660)	-2%	102%
Capacitaciones	77,948	173,893	95,946	55%	45%
Mantenimiento	43,609	54,793	11,183	20%	80%
Correspondencia	3,438	101	(3,337)	-3302%	3402%
Garantias	(736,022)	709,035	1,445,057	204%	-104%
Grand Total	25,292,704	28,524,976	3,232,273	11%	89%

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

En el año 2018 se cumplió la meta de ventas en 97.97%. Se evidenciaron variaciones importantes en la ejecución presupuestaria en todos los rubros de gasto. Particularmente los que más llaman la atención en este período son los rubros: personal y depreciaciones.

La sobre ejecución del rubro personal, fue dada debido a la consideración incorrecta de recursos en el presupuesto pues no se tomó en consideración la información histórica.

Adicionalmente, es importante hacer énfasis en el rubro depreciación puesto que reflejó un ahorro de 81%, dicha optimización generó que no se evidenciara sobre ejecución en este centro de responsabilidad para el período 2018.

Tabla 12; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2018, comparativo real – plan

Rubro	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,827,478	5,829,183	(2,998,294)	-51%	151%
Depreciación	1,607,371	8,293,258	6,685,887	81%	19%
Viaticos	2,461,961	3,687,096	1,225,135	33%	67%
Publicidad	1,211,898	1,877,834	665,936	35%	65%
Fletes	687,993	501,559	(186,434)	-37%	137%
Cortesias	430,848	466,649	35,801	8%	92%
Combustible	1,250,727	968,552	(282,175)	-29%	129%
Otros	373,171	291,972	(81,198)	-28%	128%
Seguros	209,447	13,728	(195,720)	-1426%	1526%
Honorarios	11,098	166,377	155,279	93%	7%
Boletos aéreos	26,880	519,237	492,358	95%	5%
Telefono	133,724	161,659	27,935	17%	83%
Capacitaciones	107,208	169,913	62,705	37%	63%
Mantenimiento	111,913	29,448	(82,465)	-280%	380%
Correspondencia	22,417	3,438	(18,979)	-552%	652%
Garantías	(338,438)	631,527	969,964	154%	-54%
Grand Total	17,135,696	23,611,429	6,475,733	27%	73%

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

El rubro personal, que incluye sueldos, bonificaciones, comisiones sobre ventas, es el gasto más representativo de este centro de responsabilidad. Se puede apreciar que a lo largo de los cuatro períodos analizados el gasto real de este rubro guarda

una tendencia bastante similar con excepción del año 2015, período en el cual se disminuyó de diez a ocho colaboradores de esta área. Adicionalmente, en este año se liquidó y prescindió de los servicios del gerente de ventas de este sector, persona que prestaba sus servicios como proveedor independiente por lo cual la compañía no contaba con reserva para el pasivo a pagar y se vio en la necesidad de reflejar la totalidad del gasto en este período.

También es importante mencionar que el gasto de personal contiene una porción variable que son las comisiones sobre ventas. Sin embargo, a pesar que los cuatro años analizados reflejan diversos cumplimientos porcentuales en los volúmenes de ventas se puede notar que en los períodos 2016, 2017 y 2018 reflejan un gasto de personal bastante similar. Para argumentar esto previamente se describirá la forma en que se calculan y cancelan las comisiones sobre ventas.

Las comisiones sobre ventas representan el 10% de la utilidad bruta de cada equipo vendido. Por la característica que el precio de los productos es elevado, regularmente los clientes optan por los planes de financiamiento para cancelar el bien en cierta cantidad de cuotas, entonces conforme el cliente cancela, de la misma manera se le van cancelando las comisiones a los colaboradores y estas erogaciones son reconocidas como gastos en el momento del pago.

4.1.1.2. Maquinaria Agrícola

Tiene como función principal la venta de maquinaria agrícola, la principal maquinaria que distribuye son tractores e implementos.

En el año 2015, la ejecución presupuestaria de ventas de maquinaria agrícola fue un 59.37%. A pesar de ello, se evidenciaron importantes excesos en los gastos según lo establecido en el presupuesto.

Los rubros que sobrepasaron el presupuesto fueron depreciaciones, combustibles, teléfono, honorarios, lo cual no se notó principalmente por la subejecución de publicidad.

Adicionalmente es importante mencionar que el rubro depreciación rebasó el presupuesto en 937%, claramente evidencia la incorrecta asignación de recursos en el plan operativo.

Con respecto al rubro personal, al igual que el sector construcción, incluye gastos de comisiones sobre ventas pagadas y la metodología de pago y registro es la misma.

Tabla 13; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2015, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	13,962,809	15,826,500	1,863,691	12%	88%
Depreciación	2,027,954	195,517	(1,832,437)	-937%	1037%
Fletes	2,737,035	3,313,845	576,810	17%	83%
Publicidad	3,782,621	8,469,083	4,686,462	55%	45%
Viaticos	2,344,111	3,628,264	1,284,153	35%	65%
Combustible	1,245,677	552,308	(693,369)	-126%	226%
Cortesias	817,293	905,784	88,491	10%	90%
Otros	529,289	870,882	341,593	39%	61%
Garantias	(1,630,624)	143,600	1,774,224	1236%	-1136%
Telefono	228,535	215,400	(13,135)	-6%	106%
Honorarios	541,330	408,708	(132,622)	-32%	132%
Boletos aéreos	-	278,827	278,827	100%	0%
Mantenimiento	23,284	130,345	107,060	82%	18%
Seguros	37,797	75,114	37,316	50%	50%
Capacitación	5,175	127,031	121,855	96%	4%
Corresponden	10,498	11,046	548	5%	95%
Grand Total	26,662,784	35,152,253	8,489,469	24%	76%

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

Para el año 2016 el presupuesto de ventas se ejecutó en 45.80%. A pesar que el gasto se optimizó 20% de manera global, se evidenciaron excesos en varios rubros, tales como depreciación, viáticos, teléfono, cortesías y otros.

Es importante mencionar que en este período se prescindió de los servicios del gerente de este centro, lo cual generó un ahorro en la ejecución del gasto de personal.

Adicionalmente, se evidenció que los gastos ejecutados de seguros y boletos aéreos no fueron considerados en el presupuesto.

Tabla 14; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2016, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	11,777,870	14,929,101	3,151,231	21%	79%
Depreciación	3,057,720	191,672	(2,866,049)	-1495%	1595%
Fletes	2,207,451	3,317,184	1,109,733	33%	67%
Publicidad	2,630,603	5,363,473	2,732,870	51%	49%
Viaticos	2,347,108	2,190,153	(156,955)	-7%	107%
Combustible	920,271	1,119,522	199,251	18%	82%
Cortesias	1,189,822	838,551	(351,271)	-42%	142%
Otros	723,024	592,561	(130,463)	-22%	122%
Garantias	(603,324)	1,714,637	2,317,960	135%	-35%
Telefono	273,390	234,142	(39,248)	-17%	117%
Honorarios	228,788	631,635	402,846	64%	36%
Boletos aéreos	111,032	-	(111,032)	0%	0%
Mantenimiento	8,124	7,213	(911)	-13%	113%
Seguros	112,811	-	(112,811)	0%	0%
Capacitaciones	-	18,151	18,151	100%	0%
Correspondencia	5,966	1,815	(4,151)	-229%	329%
Grand Total	24,990,658	31,149,811	6,159,152	20%	80%

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

En el año 2017, la ejecución presupuestaria de ventas de maquinaria agrícola fue de 58.08%. Todos los rubros reflejados mostraron optimización en la ejecución excepto depreciación y fletes.

Es importante mencionar que el rubro fletes es un gasto que está íntimamente relacionado con las entregas de los equipos vendidos. Sin embargo, pese a no cumplir con la meta de ventas, el rubro se sobrepasó en 41%.

Tabla 15; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2017, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	5,256,701	5,392,451	135,749	3%	97%
Depreciación	3,477,551	2,817,986	(659,566)	-23%	123%
Fletes	2,198,087	1,559,773	(638,315)	-41%	141%
Publicidad	764,525	1,351,042	586,517	43%	57%
Viaticos	1,225,186	2,341,681	1,116,494	48%	52%
Combustible	687,060	1,247,817	560,757	45%	55%
Cortesias	565,402	883,870	318,468	36%	64%
Otros	411,094	450,045	38,951	9%	91%
Garantías	217,845	2,027,702	1,809,857	89%	11%
Telefono	231,047	270,361	39,314	15%	85%
Honorarios	-	332,749	332,749	100%	0%
Boletos aéreos	34,091	87,240	53,149	61%	39%
Mantenimiento	44,214	45,892	1,678	4%	96%
Seguros	24,862	103,984	79,122	76%	24%
Capacitaciones	19,398	173,893	154,496	89%	11%
Correspondencia	-	8,665	8,665	100%	0%
Grand Total	15,157,064	19,095,149	3,938,085	21%	79%

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

En el período 2018 se sobrepasaron los rubros de depreciación, fletes, viáticos y boletos aéreos, los demás rubros evidenciaron optimización. El presupuesto de ventas se cumplió en un 51.05%.

Nuevamente se evidencia que el gasto real rebasó el presupuesto en los rubros viáticos, fletes, combustibles cuando la meta de venta planteada no se cumplió.

Tabla 16; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2018, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	6,641,315	7,098,852	457,537	6%	94%
Depreciación	3,155,795	1,137,524	(2,018,271)	-177%	277%
Fletes	3,653,131	1,646,512	(2,006,619)	-122%	222%
Publicidad	499,752	879,631	379,879	43%	57%
Viaticos	1,314,125	1,160,276	(153,848)	-13%	113%
Combustible	913,516	696,514	(217,003)	-31%	131%
Cortesias	359,934	725,643	365,709	50%	50%
Otros	597,195	378,710	(218,484)	-58%	158%
Garantias	(93,440)	519,924	613,364	118%	-18%
Telefono	234,618	208,578	(26,039)	-12%	112%
Honorarios	12,553	150,660	138,106	92%	8%
Boletos aéreos	263,040	173,308	(89,731)	-52%	152%
Mantenimiento	123,595	57,312	(66,284)	-116%	216%
seguros	11,883	33,078	21,195	64%	36%
Capacitaciones	20,902	68,843	47,941	70%	30%
Correspondencia	3,340	-	(3,340)	0%	0%
Grand Total	17,711,254	14,935,366	(2,775,888)	-19%	119%

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

4.1.1.3 Maquinaria Industrial

Departamento comercial enfocado en la venta de maquinaria industrial, el principal producto distribuido es el montacargas.

Al igual que en los sectores construcción y agrícola, el rubro más representativo es el de personal. Con respecto al cálculo, registro y pago de las comisiones sobre ventas se maneja la misma metodología descrita en el sector construcción.

En el año 2015 el presupuesto de ventas de maquinaria industrial se ejecutó en 99.31%.A pesar de ello, el presupuesto de gastos se excedió en 33%, principalmente esto fue dado por los rubros personal, fletes y garantías.

Tabla 17; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2015, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	7,847,225	6,804,171	(1,043,054)	-15%	115%
Fletes	1,533,020	392,138	(1,140,882)	-291%	391%
Viaticos	828,881	1,243,669	414,788	33%	67%
Garantías	2,635,633	93,892	(2,541,741)	-2707%	2807%
Depreciación	181,272	108,639	(72,633)	-67%	167%
Cortesías	505,473	662,769	157,296	24%	76%
Otros	74,283	137,017	62,734	46%	54%
Publicidad	528,968	979,404	450,436	46%	54%
Combustible	169,491	149,123	(20,368)	-14%	114%
Honorarios	541,330	414,231	(127,099)	-31%	131%
Capacitaciones	3,659	54,311	50,652	93%	7%
Telefono	17,702	27,615	9,914	36%	64%
Boletos aéreos	-	56,208	56,208	100%	0%
Mantenimiento	20,570	24,633	4,063	16%	84%
Seguros	31,958	93,892	61,934	66%	34%
Grand Total	14,919,466	11,241,713	(3,677,753)	-33%	133%

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

En el período 2016, el presupuesto de ventas de maquinaria industrial reflejó un 113.70% de ejecución.

Es importante mencionar la optimización reflejada de los rubros, viáticos, cortesías, publicidad y honorarios; tomando en consideración que se sobreejecutó la meta de ventas.

Los rubros de gasto que ocasionaron el exceso en la ejecución, principalmente fue garantías, cuenta a la cual no se le asignaron recursos en el plan, y fletes.

Tabla 18; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industria del período 2016, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	7,836,358	8,109,055	272,696	3%	97%
Fletes	2,088,259	544,514	(1,543,745)	-284%	384%
Viaticos	1,032,135	1,232,125	199,990	16%	84%
Garantías	4,121,219	-	(4,121,219)	0%	0%
Depreciación	590,469	100,736	(489,733)	-486%	586%
Cortesías	583,545	653,416	69,871	11%	89%
Otros	59,506	89,667	30,161	34%	66%
Publicidad	650,767	687,612	36,844	5%	95%
Combustible	39,847	108,904	69,057	63%	37%
Honorarios	228,788	408,386	179,598	44%	56%
Capacitaciones	12,546	54,100	41,553	77%	23%
Telefono	11,238	65,344	54,106	83%	17%
Boletos aéreos	155,678	144,268	(11,410)	-8%	108%
Mantenimiento	19,973	24,494	4,521	18%	82%
Seguros	-	92,567	92,567	100%	0%
Grand Total	17,430,329	12,315,187	(5,115,142)	-42%	142%

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

Para el año 2017, se ejecutó el 52.82% del presupuesto de ventas de maquinaria industrial. A pesar de ello, el plan objetivo de gastos se excedió en 5%.

Llama la atención que a pesar de no cumplir con la meta de ventas, se sobreejecutaron los rubros personal, viáticos, fletes y cortesías.

Adicionalmente no se asignaron recursos a los rubros garantías ni cortesías, aunado a que el rubro depreciación se sobrepasó en 361%.

Tabla 19; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2017, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,672,918	7,963,234	(709,684)	-9%	109%
Fletes	1,047,603	103,984	(943,619)	-907%	1007%
Viaticos	1,012,361	634,300	(378,061)	-60%	160%
Garantias	1,100,092	-	(1,100,092)	0%	0%
Depreciación	718,605	155,975	(562,630)	-361%	461%
Cortesias	289,539	-	(289,539)	0%	0%
Otros	198,949	135,181	(63,769)	-47%	147%
Publicidad	191,042	2,131,687	1,940,645	91%	9%
Combustible	218,755	1,039,850	821,095	79%	21%
Honorarios	2,928	155,975	153,048	98%	2%
Capacitaciones	245,309	467,935	222,626	48%	52%
Telefono	142,575	155,975	13,401	9%	91%
Boletos aéreos	67,828	311,955	244,127	78%	22%
Mantenimiento	12,023	62,393	50,370	81%	19%
Seguros			-	0%	0%
Grand Total	13,920,526	13,318,445	(602,081)	-5%	105%

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

En el año 2018, se cumplió la meta de ventas en 47.16% según lo planteado en el presupuesto.

A pesar del bajo desempeño en la meta de ventas, se excedió en la ejecución de los rubros fletes, viáticos, garantías, cortesías y seguros. Lo cual no fue evidenciado por la sobre consideración de recursos en los rubros personal y publicidad.

Tabla 20; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2018, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	5,059,905	11,682,148	6,622,243	57%	43%
Fletes	962,731	103,988	(858,744)	-826%	926%
Viaticos	1,086,530	634,305	(452,226)	-71%	171%
Garantias	409,783	-	(409,783)	0%	0%
Depreciación	718,692	155,982	(562,710)	-361%	461%
Cortesias	118,631	-	(118,631)	0%	0%
Otros	202,549	135,186	(67,363)	-50%	150%
Publicidad	125,621	2,131,701	2,006,080	94%	6%
Combustible	482,138	1,039,850	557,711	54%	46%
Honorarios	-	155,976	155,976	100%	0%
Capacitaciones	129,361	467,935	338,574	72%	28%
Telefono	161,814	155,976	(5,838)	-4%	104%
Boletos aéreos	79,863	311,954	232,091	74%	26%
Mantenimiento	37,951	62,397	24,446	39%	61%
Seguros	33,612	-	(33,612)	0%	0%
Grand Total	9,609,181	17,037,398	7,428,216	44%	56%

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

4.1.1.4. Departamento General

Este centro registra los gastos generales del área de ventas. A continuación se detallan cada uno de los rubros que lo integran:

Para el año 2015, la ejecución real rebasó el presupuesto en 203% derivado que no se consideró en el presupuesto el rubro de arrendamiento, el cual registra el gasto de alquiler del inmueble de toda el área comercial, tampoco se tomó en consideración el rubro energía eléctrica del edificio.

Tabla 21; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2015, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Arrendamiento	5,134,000	-	(5,134,000)	0%	0%
Depreciación	2,772,758	2,772,328	(430)	0%	100%
Energía	500,034	-	(500,034)	0%	0%
Seguros	68,034	50,547	(17,488)	-35%	135%
Otros	89,574	-	(89,574)	0%	0%
Grand Total	8,564,401	2,822,875	(5,741,526)	-203%	303%

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

En el período 2016, el rubro depreciación se presupuestó incorrectamente, lo que provocó que se sobrepasara el gasto en 27%, según se muestra en la tabla 22.

Tabla 22; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2016, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Arrendamiento	5,683,395	6,365,402	682,008	11%	89%
Depreciación	2,639,661	80,557	(2,559,104)	-3177%	3277%
Energía	499,557	616,230	116,673	19%	81%
Seguros	80,755	-	(80,755)	0%	0%
Otros	70,697	-	(70,697)	0%	0%
Grand Total	8,974,065	7,062,189	(1,911,876)	-27%	127%

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

En el año 2017, no se consideraron en el presupuesto los rubros depreciación, seguros y otros. Según se observa en la tabla 23.

Tabla 23; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a Departamento general del período 2017, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Arrendamiento	5,683,395	6,012,034	328,640	5%	95%
Depreciación	636,684	-	(636,684)	0%	0%
Energía	512,748	502,714	(10,033)	-2%	102%
Seguros	67,495	-	(67,495)	0%	0%
Otros	60,007	-	(60,007)	0%	0%
Grand Total	6,960,329	6,514,748	(445,580)	-7%	107%

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

Durante el período 2018, se evidenció una optimización del gasto de 11%, esto derivado de que se proyectó incorrectamente el presupuesto de arrendamiento. Se identificó que los gastos de seguro y otros no estaban incluidos en el presupuesto, lo cual no fue evidente debió al error reflejado en el rubro de arrendamiento.

Tabla 24; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2018, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Arrendamiento	5,968,592	6,992,135	1,023,543	15%	85%
Depreciación			-	0%	0%
Energía	478,672	445,033	(33,639)	-8%	108%
Seguros	96,689	-	(96,689)	0%	0%
Otros	49,317	-	(49,317)	0%	0%
Grand Total	6,593,271	7,437,169	843,898	11%	89%

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

4.1.1.5 Gerencia Comercial

Es un departamento que se incorporó en el año 2017, por la necesidad de crear liderazgo para el área comercial, en los sectores, agrícola, construcción e industrial.

Para el período 2017, no se consideró este departamento dentro del plan operativo, debido a que inició operaciones a mediados de dicho año. Por lo tanto en la tabla 25 únicamente se refleja la ejecución real.

Tabla 25; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia comercial del período 2017, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	1,560,249	-	(1,560,249)	0%	0%
Viaticos	33,511	-	(33,511)	0%	0%
Telefono	39,477	-	(39,477)	0%	0%
Boletos aéreos	-	-	-	0%	0%
Mantenimiento	30,383	-	(30,383)	0%	0%
Capacitaciones	-	-	-	0%	0%
Depreciación	6,838	-	(6,838)	0%	0%
Arrendamiento	-	-	-	0%	0%
Combustible	13,916	-	(13,916)	0%	0%
Energía	-	-	-	0%	0%
Honorarios	-	-	-	0%	0%
Grand Total	1,684,374	-	(1,684,374)	0%	0%

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

En el período 2018, de forma global, el centro asignado a gerencia comercial reflejó una subejecución de 18% debido a que el rubro viáticos no se presupuestó de forma

correcta puesto que se le asignaron más recursos de los que en realidad correspondían, según se observa en tabla 26.

Tabla 26; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia comercial del período 2018, comparativo real – plan

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	5,979,467	5,942,977	(36,489)	-1%	101%
Viaticos	102,315	1,373,918	1,271,604	93%	7%
Telefono	71,422	51,994	(19,427)	-37%	137%
Boletos aéreos	90,211	302,411	212,200	70%	30%
Mantenimiento	41,217	-	(41,217)	0%	0%
Capacitaciones	63,728	-	(63,728)	0%	0%
Depreciación	30,145	155,982	125,838	81%	19%
Arrendamiento	27,483	-	(27,483)	0%	0%
Combustible	59	-	(59)	0%	0%
Energía	2,896	-	(2,896)	0%	0%
Honorarios	2,166	-	(2,166)	0%	0%
Grand Total	6,411,107	7,827,283	1,416,175	18%	82%

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

4.1.2. Gastos de administración

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

Durante el período 2015, los tres centros de responsabilidad evidenciaron optimización, según lo reflejado en la tabla 27.

Tabla 27; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2015, comparativo real – plan.

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Gerencia General	10,304,181	11,422,926	1,118,746	10%	90%
Contabilidad	9,107,373	9,665,790	558,417	6%	94%
Jefatura Administración	8,818,094	9,436,749	618,655	7%	93%
Grand Total	28,229,648	30,525,465	2,295,817	8%	92%

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

En el período 2016, se detectó que el centro de responsabilidad asignado a gerencia general se excedió 2%, lo cual no fue evidenciado por la optimización de las demás áreas, según se observa en la tabla 28.

Tabla 28; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2016, comparativo real – plan.

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Gerencia General	13,426,818	13,164,492	(262,326)	-2%	102%
Contabilidad	9,271,761	9,763,549	491,788	5%	95%
Jefatura Administración	9,116,893	9,979,513	862,620	9%	91%
Grand Total	31,815,472	32,907,554	1,092,082	3%	97%

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

En el año 2017, el centro de responsabilidad asignado a contabilidad sobrepasó el presupuesto en 22%. Asimismo, el área de administración excedió el plan de gastos

un 10%. Sin embargo, dichas sobreejecuciones no fueron evidenciadas por la reducción del gasto en gerencia general.

El departamento de gerencia general reflejó una disminución importante derivado de que a finales del período 2016 el gerente general salió de la empresa.

Tabla 29; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2017, comparativo real – plan.

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Gerencia General	2,163,224	7,937,550	5,774,325	73%	27%
Contabilidad	8,613,893	7,061,836	(1,552,057)	-22%	122%
Jefatura Administración	9,527,058	8,629,869	(897,189)	-10%	110%
Grand Total	20,304,175	23,629,254	3,325,079	14%	86%

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

Durante el período 2018, se encontró que el departamento de contabilidad sobrepasó el gasto presupuestado en 8%, según se evidencia en la tabla 30. Posteriormente, en la tabla 38 se desglosa la información del centro de responsabilidad de contabilidad, separado en cada rubro de gasto.

Tabla 30; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2018, comparativo real – plan.

Centro de Responsabilidad	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Gerencia General	2,001,271	2,068,072	66,800	3%	97%
Contabilidad	7,749,519	7,185,807	(563,711)	-8%	108%
Jefatura Administración	9,582,083	10,455,000	872,916	8%	92%
Grand Total	19,332,873	19,708,879	376,005	2%	98%

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

A continuación se reflejará puntualmente cada centro de responsabilidad del gasto administrativo, detallando estos por rubro para identificar la ejecución de cada una de las cuentas.

4.1.2.1 Gerencia General

Centro de responsabilidad asignado a la persona encargada en dirigir la compañía, a continuación se detallan los rubros de gasto que lo integran:

En el período 2015 se observó un ahorro en los rubros personal, viáticos y boletos aéreos. Adicionalmente se identificó un gasto en el rubro de publicidad que no fue contemplado en el presupuesto.

Tabla 31; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2015, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	9,592,955	9,853,395	260,441	3%	97%
Depreciación	308,075	304,380	(3,694)	-1%	101%
Viaticos	159,468	368,314	208,846	57%	43%
Telefono	157,562	153,794	(3,768)	-2%	102%
Publicidad	41,821	-	(41,821)	0%	0%
Mantenimiento	7,916	20,793	12,877	62%	38%
Boletos aéreos	-	698,927	698,927	100%	0%
Otros	36,383	23,322	(13,061)	-56%	156%
Capacitaciones	-	-	-	0%	0%
Grand Total	10,304,181	11,422,926	1,118,746	10%	90%

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

Para el año 2016 se excedió en 39% el rubro personal, en 379% mantenimiento; sin embargo, no fue evidenciado debido a la exagerada adjudicación de recursos a los rubros boletos aéreos, depreciación y viáticos, según se observa en la tabla 32.

Tabla 32; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2016, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	12,374,316	8,933,551	(3,440,765)	-39%	139%
Depreciación	290,289	2,199,654	1,909,365	87%	13%
Viaticos	284,160	1,041,970	757,810	73%	27%
Telefono	125,109	92,567	(32,543)	-35%	135%
Publicidad	74,636	-	(74,636)	0%	0%
Mantenimiento	78,214	16,334	(61,881)	-379%	479%
Boletos aéreos	163,073	853,191	690,118	81%	19%
Otros	30,328	27,226	(3,102)	-11%	111%
Capacitaciones	6,691	-	(6,691)	0%	0%
Grand Total	13,426,818	13,164,492	(262,326)	-2%	102%

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

En el año 2017, al igual que el período inmediato anterior, el rubro de mantenimiento mostró 379% de sobreejecución. En dicho período el rubro de personal reflejó una optimización por la salida del gerente general de la compañía.

Tabla 33; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2017, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	1,622,531	4,961,597	3,339,066	67%	33%
Depreciación	231,171	2,199,650	1,968,478	89%	11%
Viaticos	58,890	367,388	308,498	84%	16%
Telefono	31,942	-	(31,942)	0%	0%
Publicidad	96,722	-	(96,722)	0%	0%
Mantenimiento	78,298	16,336	(61,962)	-379%	479%
Boletos aéreos	-	365,352	365,352	100%	0%
Otros	43,670	27,227	(16,444)	-60%	160%
Capacitaciones	-	-	-	0%	0%
Grand Total	2,163,224	7,937,550	5,774,325	73%	27%

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

Durante el año 2018 se evidenció gasto de viáticos no considerado en el presupuesto, según se aprecia en la tabla 34.

Tabla 34; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2018, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	1,778,924	1,865,709	86,785	5%	95%
Depreciación	195,440	196,508	1,067	1%	99%
Viaticos	26,907	-	(26,907)	0%	0%
Telefono	-	-	-	0%	0%
Publicidad	-	5,855	5,855	100%	0%
Mantenimiento	-	-	-	0%	0%
Boletos aéreos	-	-	-	0%	0%
Otros	-	-	-	0%	0%
Capacitaciones	-	-	-	0%	0%
Grand Total	2,001,271	2,068,072	66,800	3%	97%

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

4.1.2.2. Contabilidad

Tiene como función principal las actividades contable y financieras de la compañía, el centro es responsabilidad del contador general. Sus gastos se integran de la siguiente forma:

En el año 2015 se evidenció una subejecución en los rubros capacitaciones, honorarios y otros; los cuales soportaron el excedente de los rubros de personal y viáticos.

Tabla 35; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2015, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	6,997,299	6,461,080	(536,219)	-8%	108%
Honorarios	916,580	1,100,976	184,397	17%	83%
Viaticos	586,359	493,429	(92,930)	-19%	119%
Otros	335,602	1,017,083	681,480	67%	33%
Mantenimiento	128,496	246,125	117,629	48%	52%
Depreciación	99,418	98,924	(494)	0%	100%
Capacitaciones	22,835	227,202	204,367	90%	10%
Donaciones	20,785	20,972	187	1%	99%
Grand Total	9,107,373	9,665,790	558,417	6%	94%

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

Durante el 2016 se visualizó una optimización en todos los rubros mostrados, según se refleja en la tabla 36.

Tabla 36; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2016, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	7,101,044	7,197,126	96,082	1%	99%
Honorarios	1,040,467	1,066,222	25,755	2%	98%
Viaticos	294,379	362,101	67,721	19%	81%
Otros	420,030	515,368	95,337	18%	82%
Mantenimiento	190,664	247,318	56,654	23%	77%
Depreciación	129,361	139,801	10,441	7%	93%
Capacitaciones	77,899	216,639	138,739	64%	36%
Donaciones	17,916	18,974	1,058	6%	94%
Grand Total	9,271,761	9,763,549	491,788	5%	95%

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

En el período 2017 se identificó sobreejecución en todos los rubros debido a la incorrecta proyección de gastos en el presupuesto. Según la tendencia real de los gastos en los años anteriores, se debió presupuestar más en algunos rubros como honorarios, viáticos y depreciaciones. Si la disminución en el presupuesto tenía como objetivo optimizar gastos, se puede deducir que no se realizó un seguimiento para cada rubro durante la ejecución del plan.

Tabla 37; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2017, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	6,390,821	5,976,884	(413,937)	-7%	107%
Honorarios	1,296,101	521,916	(774,184)	-148%	248%
Viaticos	296,803	147,202	(149,601)	-102%	202%
Otros	234,829	210,477	(24,351)	-12%	112%
Mantenimiento	205,605	95,143	(110,462)	-116%	216%
Depreciación	130,504	62,163	(68,340)	-110%	210%
Capacitaciones	41,665	39,070	(2,595)	-7%	107%
Donaciones	17,565	8,980	(8,585)	-96%	196%
Grand Total	8,613,893	7,061,836	(1,552,057)	-22%	122%

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

Para el año 2018 se presupuestó de manera excesiva el rubro de viáticos, lo cual soportó en gran medida la sobreejecución de los demás rubros, según se observa en la tabla 38.

Tabla 38; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2018, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	5,393,144	5,226,052	(167,092)	-3%	103%
Honorarios	1,046,268	717,438	(328,830)	-46%	146%
Viaticos	394,545	714,313	319,768	45%	55%
Otros	517,439	187,104	(330,335)	-177%	277%
Mantenimiento	215,834	171,822	(44,012)	-26%	126%
Depreciación	94,757	114,722	19,965	17%	83%
Capacitaciones	63,293	36,789	(26,503)	-72%	172%
Donaciones	24,240	17,568	(6,672)	-38%	138%
Grand Total	7,749,519	7,185,807	(563,711)	-8%	108%

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

4.1.2.3 Administración

Centro de responsabilidad asignado al departamento logística, que tiene como función principal el traslado de maquinaria pesada para los diferentes sectores. Son los responsables de las importaciones y entregas a clientes.

A lo largo del período 2015, se sobreejecutó el rubro de personal en un 4%, el cual no fue evidente debido a la optimización reflejada en los demás rubros. Asimismo, se identificó que en el presupuesto se asignaron recursos al rubro boletos aéreos, sin embargo, según tendencia histórica del gasto real, los colaboradores de esta área no incurren en este gasto.

Tabla 39; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2015, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,377,124	8,036,621	(340,503)	-4%	104%
Otros	64,867	257,559	192,692	75%	25%
Mantenimiento	133,144	410,601	277,456	68%	32%
Depreciación	55,127	57,252	2,126	4%	96%
Seguros	131,269	159,388	28,119	18%	82%
Viaticos	27,413	206,783	179,370	87%	13%
Capacitaciones	5,855	136,856	131,001	96%	4%
Donaciones	22,249	22,369	120	1%	99%
Combustible	-	-	-	0%	0%
Telefono	1,046	28,089	27,044	96%	4%
Boletos aéreos	-	121,230	121,230	100%	0%
Grand Total	8,818,094	9,436,749	618,655	7%	93%

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

En el período 2016 se evidenció exceso en la ejecución de gastos de personal de 4%. Asimismo, se identificó que a diversos rubros se les adjudicaron recursos excesivos en el presupuesto, lo cual permitió que la ejecución global evidenciada quedara por debajo de lo planificado, según se observa en la tabla 40.

Tabla 40; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2016, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	8,792,091	8,412,455	(379,636)	-5%	105%
Otros	75,464	242,013	166,550	69%	31%
Mantenimiento	67,383	387,836	320,453	83%	17%
Depreciación	67,527	255,802	188,275	74%	26%
seguros	49,270	160,194	110,924	69%	31%
Viaticos	30,001	205,894	175,894	85%	15%
Capacitaciones	14,052	158,916	144,864	91%	9%
Donaciones	18,268	25,298	7,030	28%	72%
Combustible	2,838	-	(2,838)	0%	0%
Telefono	-	8,782	8,782	100%	0%
Boletos aéreos	-	122,322	122,322	100%	0%
Grand Total	9,116,893	9,979,513	862,620	9%	91%

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

Para el año 2017, al igual que los años anteriores, se sobreejecutó el rubro personal, esta vez en 14%. La optimización de los demás rubros provocó que de manera global se reflejara un ahorro de 10%, según se observa en la tabla 41.

Tabla 41; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2017, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	9,200,242	8,050,814	(1,149,427)	-14%	114%
Otros	157,270	144,599	(12,671)	-9%	109%
Mantenimiento	86,427	98,805	12,377	13%	87%
Depreciación	82,897	102,441	19,545	19%	81%
Seguros	(24,717)	133,494	158,212	119%	-19%
Viaticos	13,289	75,172	61,883	82%	18%
Capacitaciones	-	-	-	0%	0%
Donaciones	11,651	18,269	6,617	36%	64%
Combustible	-	-	-	0%	0%
Telefono	-	6,275	6,275	100%	0%
Boletos aéreos	-	-	-	0%	0%
Grand Total	9,527,058	8,629,869	(897,189)	-10%	110%

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

La optimización reflejada en el período 2018 fue generada principalmente por el rubro personal, esto debido a que se adjudicó un presupuesto mayor al que realmente correspondía, según se observa en la tabla 42.

Tabla 42; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2018, comparativo real – plan.

Rubro de Gasto	Gasto Real (en Q.)	Gasto Plan (en Q.)	Variación	% Ahorro	% Ejecución
Personal	9,103,829	9,895,782	791,953	8%	92%
Otros	115,374	116,159	785	1%	99%
Mantenimiento	87,432	99,871	12,439	12%	88%
Depreciación	77,942	51,666	(26,276)	-51%	151%
Seguros	74,017	160,190	86,173	54%	46%
Viaticos	43,623	106,788	63,165	59%	41%
Capacitaciones	60,026	-	(60,026)	0%	0%
Donaciones	18,736	18,271	(465)	-3%	103%
Combustible	59	-	(59)	0%	0%
Telefono	1,046	6,272	5,226	83%	17%
Boletos aéreos	-	-	-	0%	0%
Grand Total	9,582,083	10,455,000	872,916	8%	92%

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

4.2. Análisis de Resultados

De acuerdo a la información observada se pudo notar que la compañía analiza la ejecución de gastos de manera global, es decir, únicamente toma en consideración la ejecución total de cada gasto de operación y este lo compara con el gasto total autorizado en el presupuesto.

Posterior a la revisión realizada y a la implementación de la herramienta de control, fue posible medir y evaluar el desempeño real de cada centro de responsabilidad, detectando los rubros que mostraron variaciones importantes y dejando en evidencia el escaso control de la ejecución presupuestaria, lo cual representa un riesgo que atenta con la utilización eficiente de los recursos de la empresa.

Adicionalmente, es importante mencionar que no fue posible precisar cuantitativamente el efecto de implementar la herramienta de control. Esto debido a que las variaciones evidenciadas fueron generadas por diversidad de factores tales

como registros incorrectos, pronósticos mal elaborados, gastos no considerados en el presupuesto, entre otros.

El punto medular es evidenciar la falta de control, para posteriormente indicar a la administración la tendencia real del gasto en cada centro de responsabilidad, para que sirva de base para definir un presupuesto en donde se asignen los recursos alineados a los objetivos establecidos por la empresa. Asimismo, con un presupuesto correctamente elaborado, será posible medir el desempeño y realizar revisiones periódicas para tomar medidas correctivas o preventivas.

De acuerdo al principio de excepción, que sostiene que la administración deberá enfocar los esfuerzos en las desviaciones significativas y representativas, es relevante hacer énfasis en algunos puntos:

En el proceso de evaluación y análisis de la ejecución presupuestaria de gastos operativos, también es importante considerar como referencia el porcentaje de cumplimiento de la meta de ventas, puesto que existen rubros de gasto que están íntimamente relacionados con las ventas, tales como fletes, cortesías, seguros, entre otros.

Es preciso también mencionar el rubro garantías, el cual registra los gastos incurridos por coberturas de ineficiencias y desperfectos de los equipos vendidos. Es decir, si la maquinaria vendida evidencia problemas se deberá cubrir el gasto de reparación o cambio. Dicho gasto es absorbido, en algunas ocasiones por la compañía, y en otras por la empresa fabricante, dependiendo el origen del desperfecto. Este tipo de gasto es recomendable presupuestarlo según la información histórica puesto que no se tiene certeza de los productos vendidos que tendrán inconveniente. Asimismo, se detectaron casos en los cuales el fabricante absorbe los gastos incurridos en las garantías cubiertas, para lo cual envían una nota de crédito para reducir el efecto en el gasto operativo, sin embargo, en algunas ocasiones estos documentos se registran contablemente en un año diferente al que la compañía registró el gasto y esto genera que el rubro quede con saldo negativo, es decir disminuyendo el gasto.

Con respecto a los rubros depreciación y arrendamiento de oficina, que por naturaleza del gasto, es fijo y constante, se puede conocer sencillamente con antelación y realizar una proyección de estos gastos. Sin embargo, se detectaron variaciones importantes en algunos casos, lo cual pone en evidencia las deficiencias de los presupuestos analizados.

La administración deberá implementar medidas para la adecuada gestión de los gastos operativos, a continuación se mencionan las más relevantes:

1. En cada centro de responsabilidad debe existir un colaborador encargado de elaborar el presupuesto de gastos operativos según las actividades de cada área. Posteriormente debe validar que se cumpla la ejecución de acuerdo a los rubros y montos establecidos en el plan. Asimismo, se deberá incluir una métrica en la evaluación de desempeño de cada colaborador responsable para medir el cumplimiento de lo presupuestado.
2. Se debe presentar a gerencia general y a gerencia financiera un reporte mensual en donde se refleje la comparación de los gastos reales contra los previamente presupuestados. Asimismo, se deberá incluir la tendencia del gasto reflejada en años anteriores para poder tener mejor visibilidad de cada rubro de gasto y de cada centro de responsabilidad.
3. Realizar reuniones periódicas, el equipo de finanzas y con el responsable de cada centro, para que en conjunto puedan analizar y examinar las variaciones.

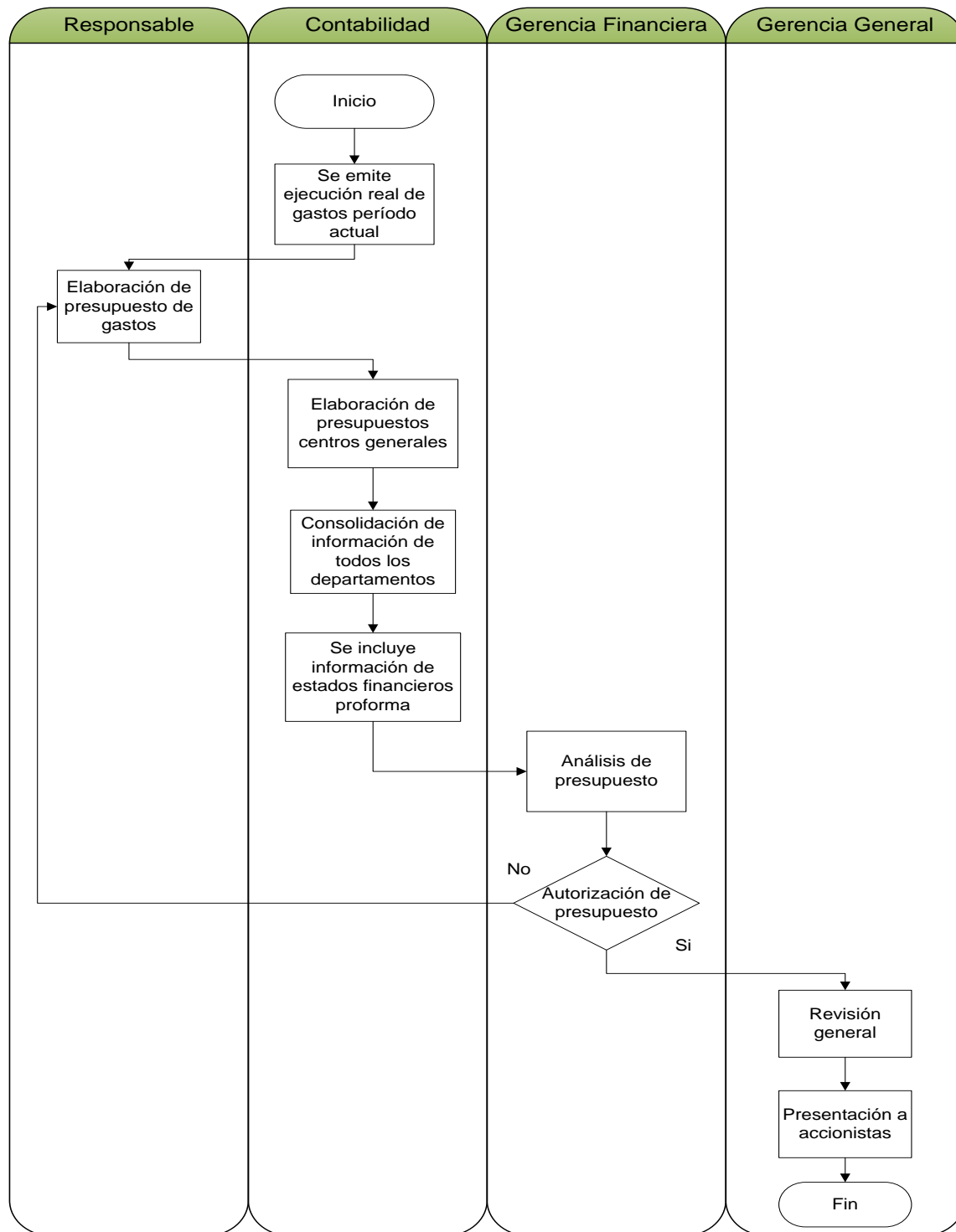
4.3. Proceso de elaboración del presupuesto

Para que la administración obtenga certeza de que lo consignado en el presupuesto este alineado a los objetivos de la empresa y que se adjudiquen los recursos

correctos a cada componente de los gastos de operación, se debe llevar a cabo el siguiente proceso durante la elaboración del presupuesto de gastos:

1. Contabilidad envía la ejecución real de gastos a cada colaborador responsable de cada departamento.
2. Cada encargado de área, con base a la información real, al porcentaje de inflación proporcionado por la empresa y de acuerdo a las actividades a desarrollar, elabora el presupuesto de gastos para el período a presupuestar.
3. Contabilidad realiza el presupuesto de los centros generales.
4. Contabilidad recibe y consolida la información de todos los departamentos
5. Contabilidad incluye la información en los estados financieros proforma y los envía a gerencia general y gerencia financiera.
6. Gerencia Financiera analiza y revisa la información del presupuesto, emite su autorización para que sea trasladada a gerencia general.
7. Gerencia general y gerencia financiera revisan la información consolidada y de manera general, si esta les parece razonable la presentan a los accionistas para autorización.

Ilustración 1: Flujograma proceso de elaboración de presupuesto



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

4.3. Herramienta de Control de Gastos Operativos

Para que la administración pueda contar con una herramienta para el adecuado manejo y control de los gastos operativos, se definió e implementó un reporte para ser elaborado eficientemente y de forma resumida, que contenga la información precisa y en el tiempo oportuno para tomar las decisiones y brindar a los usuarios interesados visibilidad global de los gastos operativos, de tal manera que se puedan generar alertas, detectando variaciones para posteriormente definir puntos de acción y definir seguimiento a seguir.

Tabla 43; Herramienta de control de gastos operativos.

Fecha
 Tipo de Gasto

Área	2017	2018	2019						
	Gasto Real (en Q.)	Gasto Real (en Q.)	Gasto Real Ene-Jun (en Q.)	Gasto Plan Ene-Jun (en Q.)	Variación Absoluta	Variación Relativa	Plan Total (en Q.)	Disponibl e (en Q.)	% Disponi ble
Construcción	25,292,704	17,135,696	9,116,190	12,561,280	3,445,090	27.43%	23,918,378	14,802,188	61.89%
Agrícola	15,157,064	17,711,254	9,422,387	7,945,615	-1,476,772	-18.59%	15,129,526	5,707,139	37.72%
Industrial	13,920,526	9,609,181	5,112,084	9,063,895	3,951,811	43.60%	17,258,884	12,146,799	70.38%
General	6,960,329	6,593,271	3,507,620	3,956,574	448,954	11.35%	7,533,852	4,026,232	53.44%
Gerencia	1,684,374	6,411,107	3,410,709	4,164,114	753,405	18.09%	7,929,037	4,518,328	56.98%
Grand Total	63,014,996	57,460,510	30,568,991	37,691,479	7,122,488	18.90%	71,769,677	41,200,686	57.41%

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

La herramienta de control proporciona visibilidad del comparativo, por centro de responsabilidad, de la ejecución real contra el presupuesto previamente definido, determinando las diferencias absolutas y relativas de cada centro. Adicionalmente incluyendo dos años anteriores como referencia histórica y por último el monto disponible con el que cuenta cada centro analizado. Esto se seguirá generando mensualmente, y enviando al gerente financiero y gerente general para que puedan llevar a cabo reuniones de seguimiento con los responsables directos de cada área.

Asimismo, se desarrolló para cada centro de responsabilidad, un comparativo de la información real contra el presupuesto separado por cada rubro, para identificar y definir puntos de acción con antelación.

Tabla 44; Herramienta de control de gastos operativos; Centro de Maquinaria Construcción.

Fecha del Reporte	De Enero a Junio 2019
Tipo de Gasto	Gasto de Venta
Centro de Responsabilidad	Maquinaria Construcción
Ejecución Presupuesto de Ventas	76.23%

Rubro de Gasto	2017	2018	2019						
	Gasto Real (en Q.)	Gasto Real (en Q.)	Gasto Real Ene-Jun (en Q.)	Gasto Plan Ene-Jun (en Q.)	Variación Absoluta	Variación Relativa	Plan Total (en Q.)	Disponible (en Q.)	% Disponible
Personal	8,261,721	8,827,478	4,696,218	3,101,126	-1,595,093	-51.44%	5,904,963	1,208,745	20.47%
Depreciación	9,077,136	1,607,371	855,122	4,412,013	3,556,892	80.62%	8,401,071	7,545,949	89.82%
Viaticos	2,973,670	2,461,961	1,309,763	1,961,535	651,772	33.23%	3,735,028	2,425,265	64.93%
Publicidad	2,673,725	1,211,898	644,729	999,007	354,278	35.46%	1,902,245	1,257,516	66.11%
Fletes	465,850	687,993	366,012	266,829	-99,183	-37.17%	508,079	142,067	27.96%
Cortesias	669,608	430,848	229,211	248,257	19,046	7.67%	472,716	243,504	51.51%
Combustible	977,346	1,250,727	665,387	515,269	-150,117	-29.13%	981,143	315,756	32.18%
Otros	287,964	373,171	198,527	155,329	-43,197	-27.81%	295,768	97,241	32.88%
Seguros	9,981	209,447	111,426	7,303	-104,123	-1425.71%	13,906	-97,520	-701.26%
Honorarios	10,652	11,098	5,904	88,513	82,608	93.33%	168,540	162,636	96.50%
Boletos aéreos	344,627	26,880	14,300	276,234	261,934	94.82%	525,988	511,688	97.28%
Telefono	151,451	133,724	71,141	86,002	14,861	17.28%	163,760	92,619	56.56%
Capacitaciones	77,948	107,208	57,035	90,394	33,359	36.90%	172,122	115,087	66.86%
Mantenimiento	43,609	111,913	59,538	15,666	-43,871	-280.04%	29,831	-29,707	-99.59%
Correspondencia	3,438	22,417	11,926	1,829	-10,097	-552.07%	3,483	-8,443	-242.45%
Sub Total	26,028,725	17,474,134	9,296,239	12,225,308	2,929,069	23.96%	23,278,642	13,982,402	60.07%
Garantías	-736,022	-338,438	-180,049	335,972	516,021	154%	639,736	819,785	128%
Gran Total	25,292,704	17,135,696	9,116,190	12,561,280	3,445,090	27.43%	23,918,378	14,802,188	61.89%

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

En el caso de los centros de responsabilidad del área comercial, se deberá incluir el porcentaje de ejecución de la meta de ventas a la fecha de visualización del reporte.

El rubro de garantías se analiza de forma aislada por la particularidad de la cuenta.

Es importante mencionar que posterior a la implementación definida se siguen observando variaciones importantes. Esto debido a que la implementación se realizó en medio del período fiscal, sin embargo se tienen identificadas y

debidamente justificadas las variaciones detectadas. Con la implementación de la estrategia se tendrán los siguientes beneficios:

- Elaboración adecuada del presupuesto de gastos en cada centro de responsabilidad.
- Visibilidad general y específica de la ejecución de los rubros de gastos en cada área operativa de la compañía.
- Evaluar la ejecución de gastos tomando en consideración la realización porcentual del presupuesto de ventas.
- Evitar que se ejecuten gastos no autorizados.
- Proporcionar a las gerencias funcionales información para la adecuada toma de decisiones.
- Maximizar la rentabilidad de la compañía evitando erogaciones innecesarias y no autorizadas.

Para que la empresa objeto de estudio pueda gestionar adecuadamente los recursos, maximizar la rentabilidad y mitigar el riesgo debe mejorar el proceso de elaboración del presupuesto verificando que cada departamento adjudique los recursos alineados a las necesidades del negocio. Adicionalmente, revisar y verificar mensualmente la ejecución de gastos de cada área, con la herramienta implementada, para con ello poder detectar medidas y planes de acción para manejar los recursos de la mejor manera.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al modelo de revisión y control de gastos de operación utilizado, se detectaron desviaciones en cada uno de los centros de responsabilidad a lo largo de los períodos analizados, lo cual refleja carencias en la medición y control del desempeño en cada componente organizacional, por lo que imposibilita definir y llevar a cabo acciones correctivas.
2. La empresa objeto de estudio evidenció escaso control en la ejecución presupuestaria de los gastos operativos, lo cual representa un riesgo que atenta con la utilización eficiente de los recursos, y con ello, la maximización de la rentabilidad.
3. Se informó a la administración sobre las desviaciones detectadas en cada centro de responsabilidad para que tengan pleno conocimiento de la tendencia del gasto real de cada rubro para que sea considerado dentro del proceso de planificación financiera.
4. Para el adecuado manejo y control de los gastos operativos, la empresa debe llevar a cabo medidas correctivas, principiando por involucrar en el proceso de elaboración de presupuesto a todas las áreas funcionales de la compañía y responsabilizar a un colaborador por cada área. Posteriormente debe generar reportes mensuales que reflejen el desempeño de cada rubro según lo planeado, y por último detectar, justificar o plantear acciones de acuerdo a lo detectado.
5. Se implementó una herramienta para controlar el desempeño de los gastos de operación, que permita dar visibilidad global de todos los rubros contenidos, de tal manera que se puedan generar alertas, detectar desviaciones para posteriormente definir puntos de acción a seguir.

6. Por medio de los informes implementados para evaluar el desempeño de cada centro de responsabilidad, es fundamental proporcionar retroalimentación a las gerencias funcionales de cada departamento para que puedan contar con la información en tiempo y forma oportuna para tomar las decisiones preventivas o correctivas necesarias.

RECOMENDACIONES

1. Concretar las actividades a seguir como medio de control para evaluar constantemente el desempeño de los gastos de operación detectando en tiempo oportuno variaciones que al analizarse permitan tomar medidas que subsanen las inconsistencias detectadas.
2. La empresa objeto de estudio debe proyectar, estimar, dirigir y controlar cada uno de los rubros del gasto de operación para evitar las improvisaciones que pudieran generar gastos innecesarios y manejar con eficiencia los recursos asignados.
3. Con el conocimiento y referencia de la información histórica de los rubros de gastos de cada centro de responsabilidad se podrán diseñar presupuestos que asignen recursos alineados a los objetivos planteados por la alta gerencia.
4. Dentro del proceso de planificación y elaboración del presupuesto es vital involucrar y responsabilizar a cada gerente o encargado de área, evitar que existan centros de responsabilidad generales. Para que posteriormente sea posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la etapa de ejecución, y con ello, tomar medidas según se generen inestabilidades o variaciones.
5. Revisar y evaluar mensualmente el desempeño de cada centro de responsabilidad y cada rubro de los gastos operativos, comparando los gastos reales contra los gastos presupuestados. Adicionalmente, considerar la información histórica y, con los gastos de ventas, tomar en consideración el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas del período analizado.

6. Mensualmente, las gerencias funcionales responsables de ejecutar los gastos de operación deben recibir retroalimentación del desempeño de cada rubro del gasto para que puedan detectar oportunidades de mejora, plantear acciones y tomar las mejores decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Borges, A. G. (2006). Guatemala: 60 años de historia económica (1944 - 2004). Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Cifuentes, J. M. (2014). Análisis y control de la desviación presupuestaria del producto. Málaga: IC Editorial.
3. Del Rio Gonzales, C. (2012). Manual de Costos, Presupuestos, Adquisiciones y Abastecimientos. En C. d. Sanchez, Manual de Costos , Presupuestos, Adquisiciones y Abastecimientos (pág. 1500). Primera Edicion .
4. Díaz Cruz, M. C. (2012). Presupuestos. Colombia: Pearson Educacion de colombia Ltda.
5. Díaz, M. P. (2012). Presupuestos, enfoque para la planeacion financiera. En M. P. Diaz, Presupuestos, enfoque para la planeacion financiera . Colombia : Pearson Educacion .
6. Gitman & Sanchez. (2012). Principios de Administración Financiera (12a, Edicion ed.). México: Pearson Educacion.
7. González, M. J. (2014). Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial . Málaga : IC editorial .
8. Juman´h, A. H. (2015). Introducción a la contabilidad para la toma de decisiones esimacion y aplicacion . Area de Innovacion y Desarrollo, S.L.
9. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial, catorceava edición. México, D.F.: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
10. Limachi, R. M. (2012). Maquinaria y Equipo de Construcción. La Paz, Bolivia: San Andrés.

11. Meyer, J. (2012). Gestion Presupuestaria . En J. Meyer, Gestion Presupuestaria (pág. 40). Madrid : Madrid Deusto Sexta edicion .
12. Monsivais, C. (2008). Las Herencias Ocultas de la Reforma Liberal del Siglo XIX. Mexico, D.F.: Debate.
13. Morales Castro, J. A. (2014). Administracion Fiannciera, Economico Administrativo . Editorial Patria, 300 pag. .
14. Muñoz, A. (11 de Agosto de 2015). Evolución histórica de los presupuestos. Ensayo. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
15. Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela . Zulia-Venezuela : Económicas CUC.
16. Pogo, M. C. (2012). Procedimiento de control y ejecución presupuestaria para mejorar la gestión empresarial en la florícola Florespa Cía. Ltda. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.
17. Ramírez, D. N. (2013). Contabilidad Administrativa, Un enfoque, novena edición. México, D.F.: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
18. Rodríguez E., R. (2015). Apuntes del presupuesto. Apuntes del Presupuesto. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
19. Sanchez, C. O. (2016). Planificacion Financiera de Empresas Agropecuarias . Misiones Argentina : Visión del Futuro .
20. Sandiás, A. R. (2014). Estrategias de Planificación Financiera Aplicada. España: Andavira.
21. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill Educación.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Flujograma proceso de elaboración de presupuesto	63
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1; Gastos operativos período 2015, comparativo real - plan	25
Tabla 2; Gastos operativos período 2016, comparativo real - plan	26
Tabla 3; Gastos operativos período 2017, comparativo real - plan	26
Tabla 4; Gastos operativos período 2018, comparativo real - plan	27
Tabla 5; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2015, comparativo real - plan	29
Tabla 6; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2016, comparativo real - plan	29
Tabla 7; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2017, comparativo real - plan	30
Tabla 8; Gastos de venta separado por centro de responsabilidad del período 2018, comparativo real - plan	31
Tabla 9; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2015, comparativo real - plan	32
Tabla 10; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2016, comparativo real - plan	33
Tabla 11; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2017, comparativo real - plan	34
Tabla 12; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria construcción del período 2018, comparativo real – plan	35
Tabla 13; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2015, comparativo real – plan	37

Tabla 14; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2016, comparativo real – plan	38
Tabla 15; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2017, comparativo real – plan	39
Tabla 16; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria agrícola del período 2018, comparativo real – plan	40
Tabla 17; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2015, comparativo real – plan	41
Tabla 18; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industria del período 2016, comparativo real – plan	42
Tabla 19; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2017, comparativo real – plan	43
Tabla 20; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a maquinaria industrial del período 2018, comparativo real – plan	44
Tabla 21; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2015, comparativo real – plan	45
Tabla 22; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2016, comparativo real – plan	45
Tabla 23; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a Departamento general del período 2017, comparativo real – plan	46
Tabla 24; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a departamento general del período 2018, comparativo real – plan	46
Tabla 25; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia comercial del período 2017, comparativo real – plan	47
Tabla 26; Gastos de venta, centro de responsabilidad asignado a gerencia comercial del período 2018, comparativo real – plan	48
Tabla 27; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2015, comparativo real – plan.	49
Tabla 28; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2016, comparativo real – plan.	49

Tabla 29; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2017, comparativo real – plan.	50
Tabla 30; Gastos de administración, separado por centro de responsabilidad, período 2018, comparativo real – plan.	50
Tabla 31; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2015, comparativo real – plan.	51
Tabla 32; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2016, comparativo real – plan.	52
Tabla 33; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2017, comparativo real – plan.	52
Tabla 34; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a gerencia general, período 2018, comparativo real – plan.	53
Tabla 35; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2015, comparativo real – plan.	54
Tabla 36; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2016, comparativo real – plan.	54
Tabla 37; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2017, comparativo real – plan.	55
Tabla 38; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a contabilidad, período 2018, comparativo real – plan.	56
Tabla 39; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2015, comparativo real – plan.	56
Tabla 40; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2016, comparativo real – plan.	57
Tabla 41; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2017, comparativo real – plan.	58
Tabla 42; Gastos de administración, centro de responsabilidad asignado a administración, período 2018, comparativo real – plan.	59
Tabla 43; Herramienta de control de gastos operativos.	64
Tabla 44; Herramienta de control de gastos operativos; Centro de Maquinaria Construcción.	65