

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



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA**



LICENCIADA VANIA GABRIELA CAHUEX GARCÍA

GUATEMALA, 19 MARZO DE 2021

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



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA**

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

ESTUDIANTE: Licenciada Vania Gabriela, Cahuex García

DOCENTE: Dra. Rocío, Quiroa R.

GUATEMALA, 19 DE MARZO 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 I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Hugo Armando Mérida Pineda

Evaluador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: Msc. César Augusto Ramírez Castellanos



ACTA No. MAF-JN-D-006-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 19 de Abril de 2,021, a las 20:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Vania Gabriela Cahuex García, carné No. 201990786, 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 "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE 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 **68** 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.**

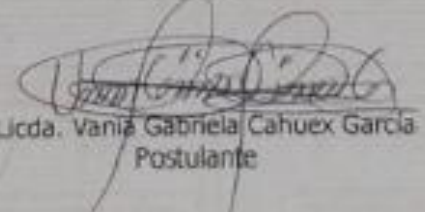
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 19 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.


MSc. Hugo Armando Méndez Fajardo
Coordinador




Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador


MSc. César Augusto Ramírez Castellanos
Evaluador


Licda. Vania Gabriela Cahuex García
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 Vania Gabriela Cahuec García, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de abril de 2021.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and horizontal strokes.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 272-2022
Guatemala, 13 de marzo del 2022

Estudiante

Vania Gabriela Cahuex García
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 04-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de marzo de 2022, que en su parte conducente dice:

TERCERO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

Solicitudes de Impresión 2022, Maestría en Artes
TPG, Jornada Normal 2021

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Ref. MAF- JN-D-06- 2022	<u>Vania Gabriela Cahuex García</u>	<u>201990786</u>	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

El creador de todo lo que existe, quien me brindó sabiduría durante todo este tiempo, y porque todo se lo debo a él, y porque es gracias a él que estoy donde estoy el día de hoy, porque a pesar de fallarle nunca me ha dejado sola.

A MIS PADRES:

Héctor Rudy Cahuex Martínez y Herlinda García Sales, por su amor incondicional, por sus consejos, por su apoyo, y porque jamás me han dejado, y siempre han estado allí, para brindarme una palabra de amor.

A MIS HERMANOS:

Por su amor incondicional, por brindarme siempre un consejo de seguir adelante y de quien me siento orgullosa.

A MI ESPOSO:

Por su apoyo incondicional, por estar allí siempre conmigo en las buenas y malas, y brindarme esa palabra de ánimo.

A MIS COMPAÑEROS DE CLASE Y AMIGOS: Liz, Sthepany, Pablo y Renato, que me apoyaron durante todo este proceso, con sus ánimos, muchas gracias.

A LA ESCUELA DE POSTGRADO:

Por darme la oportunidad, de prepararme en esta carrera, y por los conocimientos adquiridos en la misma.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del Objeto de estudio.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa de servicios de seguridad	2
1.3 Antecedentes de los presupuestos	4
1.4 Antecedentes de acuerdo al estudio realizado.....	4
1.5 Antecedente del problema de investigación	8
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Servicios de seguridad	9
2.2 ¿Qué es un presupuesto?	9
2.3 Planificación del presupuesto.....	13
2.4 Proceso Presupuestario	15
2.5 Control del presupuesto	16
2.6 Importancia de los presupuestos.....	17
2.7 Ventajas de los presupuestos	19
2.8 Limitaciones de los presupuestos	20
2.9 Características del presupuesto	21
2.10 Tipos de presupuesto.....	24
2.10.1 Según la flexibilidad	24
2.10.2 Según el periodo del tiempo	26
2.10.3 Según el campo de aplicación de las empresas.....	28
2.10.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan	35
2.11 Análisis financiero.....	38
2.11.1 Análisis horizontal	39

2.11.2	Análisis vertical	40
2.11.3	Ratios Financieros	41
2.12	Etapas del proceso presupuestario	42
2.13	Ingresos.....	44
2.13.1	Tipos de Ingresos	45
2.14	Ingresos y egresos	46
2.15	Ingreso per cápita.....	47
3	METODOLOGÍA	49
3.1	Definición del Problema.....	49
3.1.1	Especificación del problema	49
3.1.2	Punto de vista	50
3.2	Delimitación del problema	50
3.2.1	Unidad de análisis.....	50
3.2.2	Período histórico	50
3.2.3	Ámbito geográfico	50
3.3	Objetivos	51
3.3.1	Objetivo general.....	51
3.3.2	Objetivos específicos	51
3.4	Diseño de la Investigación.....	51
3.4.1	Enfoque	52
3.4.2	Alcance	52
3.5	Universo	52
3.5.1	Tamaño de la muestra	52
3.6	Instrumentos de medición	52
3.6.1	Técnicas de investigación documental	53

3.6.2 Técnicas de investigación de campo	53
3.7 Resumen del procedimiento	54
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
4.1 Análisis de la situación financiera de la empresa	55
4.2 Análisis Comparativo de los Estados Financieros	59
4.2.1 Análisis de las ventas de la empresa	67
4.2.2 Análisis de Razones Financieras	68
4.2.2.1 Índice de Liquidez	68
4.2.2.2 Índice de actividad	70
4.2.2.3 Índices de Rentabilidad	73
4.2.2.4 Índice de endeudamiento	74
4.3 Diseño de Planificación Presupuestaria	81
4.3.1 Políticas de control y planificación	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
FUENTES	92
BIBLIOGRAFÍA	92
E-GRAFÍAS	94
ANEXO I	96
ANEXO II	98
ANEXO III	100
ANEXO IV	102
Índice de Tablas	104
Índice de Figuras	105

RESUMEN

Las empresas de seguridad han tenido un desarrollo significativo dentro del territorio nacional, puesto que dentro del país existen muchas empresas que requieren de estos servicios, la prestación de servicios de seguridad esta decretado bajo la Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada.

Derivado de la creación de empresas de Servicios de Seguridad se presenta el trabajo profesional de graduación enfocado en el tema de la falta de una planificación y control del presupuesto de los ingresos y egresos, de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala. Para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación se tomó como unidad de análisis una empresa de servicios de seguridad, cuyo giro habitual es la prestación de servicios de seguridad, en todo el territorio nacional guatemalteco.

Como primer punto se presenta la problemática de la empresa, llegando al punto de identificar la falta de una planificación y control del presupuesto de los ingresos y egresos, para poder dar solución a esta problemática, es necesario la utilización de herramientas y técnicas que ayuden a identificar la propuesta que se presentara, ante la junta directiva de la empresa, para este caso se usaran técnicas y herramientas, así como documentos para el análisis de la problemática que existe dentro de la empresa.

La metodología que se presentó en esta investigación fue de forma indagadora, a través de los cuatro objetivos específicos, los cuales se realizaron con el propósito de recaudar información y presentar soluciones para la problemática que actualmente tiene la empresa, que en este caso es la falta de planificación y control presupuestaria en una empresa de Servicios de Seguridad, ubicada en el municipio de Guatemala. Para tener claro lo que se abordará en este trabajo fue necesario plantear la problemática que existe de manera general dentro de la unidad de análisis la cual se definió de la siguiente manera: en la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y egresos el cual provoca una deficiente administración de los recursos financieros que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y

sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones en Junta Directiva.

Derivado de la problemática se procedió a proponer el objetivo general el cual propone, realizar un diagnóstico sobre la planificación y control de presupuestos de ingresos y egresos en una empresa que presta servicios de seguridad en el Municipio de Guatemala, con el fin de impactar en las utilidades de la organización, el cual va relacionado con los objetivos específicos, los cuales sugieren como primer punto realizar un análisis de las herramientas presentadas por la empresa, en este caso se procedió a realizar el análisis de los estados financieros, es decir el estado de resultados y el balance general de los tres años a analizar, que en este caso serán los años 2020, 2019 y 2018.

Al igual para cumplir con el segundo objetivo se procedió a realizar el análisis comparativo de los estados financieros de forma vertical y horizontal, para poder identificar de manera minuciosa los porcentajes de cada rubro, para poder identificar las disminuciones e incrementos de cada rubro, también se procedió a realizar el análisis de los ratios financieros más relevantes de la empresa, como lo son los índices de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento, para conocer cómo se encuentra la empresa en su liquidez inmediata. Seguidamente se procedió a presentar un modelo de planificación de control presupuestario para la empresa, en el cual se asignará un porcentaje de ingresos y egresos para cada departamento, a través del cual cada uno debe de justificar sus egresos e ingresos, para que la junta directiva tenga un control minucioso de lo que se está gastando y con ello la empresa pueda reflejar una mejora en su utilidad neta.

Ante esta propuesta de planificación presupuestaria que se realizó para la empresa, se pretende en primer lugar una mejora en las ventas de la empresa, y que se vea reflejado una disminución en los egresos, así como un control de los mismos, para que finalmente se vea reflejada una utilidad neta estable para la empresa, esto lográndose a través de las políticas que se propusieron para cada departamento, para que al final cada departamento aprenda a optimizar gastos para generar estabilidad para la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una herramienta básica de control, para las empresas, cuya importancia es relevante en los resultados que la empresa busca; es por eso que este trabajo está basado en el estudio de una empresa orientada a los servicios de seguridad, por lo cual se realizara este trabajo para llegar a la solución de la problemática del tema principal.

El trabajo profesional de graduación se encuentra compuesto por cuatro capítulos:

El capítulo uno, está compuesto por los antecedentes, donde se da a conocer el origen de la empresa, sus raíces y como se introdujo en Guatemala, la visión, misión de la empresa así como los antecedentes del principal tema de la investigación.

El capítulo dos, contiene el marco teórico, mostrando los temas necesarios para la investigación, para dar solución a la problemática. En este se muestran temas como, que es un presupuesto, tipos de presupuestos, razones financieras, también se dan a conocer temas sobre el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, temas que ayudaran a tener un panorama aún más amplio sobre la investigación, este marco teórico contiene temas de índole financiero, para obtener la situación en la que la empresa se encontraba.

Para el capítulo tres se muestran los objetivos, el objetivo general de la investigación es realizar un diagnóstico sobre la planificación y control de presupuestos de ingresos y egresos en una empresa que presta servicios de seguridad en el Municipio de Guatemala, con el fin de impactar en las utilidades de la organización, mientras que los objetivos específicos formulados para el desarrollo del trabajo son: analizar las herramientas actuales, con las que se realiza la planificación de los presupuestos, así también los controles establecidos para la supervisión de estos; comparar los Estados Financieros de los años 2018 al 2020, para determinar las variaciones positivas o negativas según la planificación presupuestaria. Asignar recursos financieros para la empresa con base al presupuesto establecido, a través de una proyección de ingresos y egresos para el año 2021; diseñar una planificación como propuesta para la creación de un modelo de presupuesto de ingresos y egresos como una herramienta que promueva un panorama

amplio sobre la proyección de los ingresos, egresos, optimizaciones y crecimiento dentro de la empresa, ayudando a que el impacto que provoca en las utilidades con respecto a las pérdidas sea menor.

La metodología a utilizar está sustentada en el Método científico; el cual especifica una serie de fases que se deben cumplir para asegurar la integridad del estudio. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, el alcance es descriptivo – explicativo. La estrategia recogida de datos está sustentada en un diseño no experimental.

Dentro de la empresa existe un problema de interés general que fue detectado mediante el análisis y estudio del caso el cual se refiere a la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y egresos que ayuden al sostenimiento de sus operaciones dentro del territorio nacional e internacional.

La problemática de este tema, es que la empresa no cuenta con una buena planificación y control presupuestario, debido a este problema la empresa ha tenido pérdidas en los últimos años, por la mala planificación, pues solo se planifica por planificar y no se tiene un minucioso estudio de lo que realmente necesita la empresa, es por eso que con este plan se pretende realizar un diagnóstico sobre la planificación y control de presupuestos de ingresos y egresos en la empresa, con el fin de corregir la forma en que actualmente se planifica y controla el presupuesto.

El capítulo cuatro contiene la discusión de los resultados, en este capítulo se ejecutan los objetivos descritos en el capítulo tres, se analizan las herramientas descritas en los objetivos específicos. Para el objetivo uno se procedieron a analizar las herramientas que la empresa proporcionó, a través de las cuales realizan el presupuesto para la empresa, de este análisis se obtuvo, la conclusión que, la empresa tiene una debilidad en el rubro de los gastos.

Se procedió a realizar los análisis de los estados financieros, de forma vertical y horizontal, el análisis de las razones financieras, para determinar la liquidez, con la que cuenta la empresa, así como su índice de rentabilidad y endeudamiento, para poder cotejar la información con respecto a la problemática.

En el modelo de la planificación presupuestaria que se presentó, se ve reflejado principalmente un porcentaje para cada una de las áreas de la empresa, de acuerdo a las transacciones que llevan a cabo. A través de este modelo se pretende que cada departamento pueda administrar y controlar sus recursos, esta planificación ira de la mano con las políticas presentadas, que cada departamento deberá acatar, para conllevar un control más estricto, con respecto a sus ingresos y egresos. También se reflejara un modelo en el cual cada departamento deberá justificar el monto que utilizó, a través de documentos, si en caso traspasara el presupuesto que se les tiene asignados. Estos modelos irán de la mano con las políticas establecidas y sugeridas a la empresa, a través de las cuales cada departamento deberá implementarlas para cada integrante de su departamento. Y él no cumplirlas se les sancionará, para que exista un mejor control del presupuesto de la empresa y que así pueda recuperarse la utilidad neta de la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas a través del trabajo profesional de graduación.

1. ANTECEDENTES

En los antecedentes se contextualiza el origen del trabajo de investigación, en donde se dará a conocer los antecedentes del objetivo de estudio, que en este caso son los servicios de seguridad, así como los temas que se han abordado con respecto a la planificación presupuestaria.

1.1 Antecedentes del Objeto de estudio

Desde el año 1970, los Servicios de Seguridad Privada estuvieron regulados en Guatemala, por el Decreto 73-70 del Congreso de la República, Ley de Policías Particulares. En 1979, se promulgó el Decreto 19-79 del Congreso de la República, Ley de los Cuerpos de Seguridad de las Entidades Bancarias Estatales y Privadas, que entró a regular aspectos particulares de este campo de actividad.

Con el tiempo, estas normativas fueron superadas por la realidad social e institucional del país, de modo que en el año 1997 fue necesario que, cuando se promulgó el Decreto 11-97 Ley de la Policía Nacional Civil, se actualizara la denominación de los cuerpos de seguridad privada, dejando de ser llamados “Policías”, en el entendido que esta categoría corresponde únicamente a la esfera pública.

De conformidad con el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (AFPC), numeral 32, el Gobierno se comprometió a “promover una ley que regulara el funcionamiento y los alcances de la empresas, con miras a supervisar su actuación y la profesionalidad de su personal, y asegurar que las empresas y sus empleados se limitaran al ámbito de actuación que les corresponde, bajo el control de la Policía Nacional Civil”. Hubo varios esfuerzos por generar una nueva legislación en esta materia y de esa cuenta se presentaron varias iniciativas de Ley, se promovieron mesas de discusión con diversos sectores y finalmente el Congreso de la República aprobó la nueva legislación. (DIGESSP, 2016)

1.2 Antecedentes de la empresa de servicios de seguridad

La empresa de Servicios de Seguridad a analizar, es una organización de origen israelí, fundada en Guatemala en 1987 por expertos internacionales en diferentes campos de la seguridad. Hoy en día la empresa opera en toda la región centroamericana y en cualquier otro lugar del mundo donde se requieran sus servicios. La casa matriz de la empresa se ubica en Florida EE.UU. y hay oficinas operativas Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá e Israel, sumando presencia en una docena de ciudades.

Las áreas de trabajo se han especializado en:

1. Servicios de personal de seguridad uniformado y no uniformado
2. Servicios Avanzados de Monitoreo y Asistencia de Patrullas para GPS y Alarmas de robo, intrusión y asalto
3. Blindaje Vehicular y Estructural
4. Distribución y Tecnología de las marcas más modernas de seguridad electrónica y armas de fuego
5. Unidad de Inteligencia en Administración, Asesoría y Capacitación en Seguridad Integral.

Misión

Proveer sistemas multidisciplinarios de seguridad mediante un servicio óptimo, logrando la confianza, tranquilidad y preferencia de nuestros clientes.

Visión

“Reconocidos por la calidad de nuestra gente, ser la mejor empresa de seguridad del mundo en la región centroamericana y la más efectiva solución para el cliente”

Valores

• Prestigio • Seguridad • Confianza

Propósitos

Los colaboradores fomentan la excelencia y en la empresa se actúa en base a estos objetivos estratégicos:

- A. Atraer y Dotar a la organización con el más competente talento humano.
- B. Conservar los colaboradores que cumplen los valores y logran los resultados.
- C. Desarrollar y Capacitar Colaboradores a todo nivel acorde al puesto y a la persona.
- D. Construir un equipo de Gerentes y Líderes de alto desempeño.

Se esfuerzan por contar con el mejor equipo de colaboradores. Se construye para ti un ambiente de desarrollo personal, familiar, técnico y social. Se crea y fomenta oportunidades para la capacitación, especialización y promoción profesional.

El propósito mayor y la misión de la Empresa convergen con los valores de los colaboradores. Esta fusión facilita la conformación de un equipo comprometido, con sentido de pertenencia, que constantemente se esfuerza por su desarrollo personal y el de la organización.

Mediante programas y proyectos orientados a la formación de liderazgo, motivan la educación formal, la capacitación continua y la cultura cívica. Están fuertemente comprometidos al bienestar laboral con programas como servicios de salud, planes de nutrición, soluciones de vivienda, deporte, recreación y actividades de convivencia.

Se infunde una filosofía de liderazgo, basada en la cultura de servicio: “Se vive para servir y se sirve para vivir”. Con este espíritu se dice en la empresa: “Yo sirvo, tú sirves, todos servimos”.

Actualmente existen 112 empresas en Guatemala que se dedican a los servicios de Seguridad.

1.3 Antecedentes de los presupuestos

El presupuesto ha tenido importancia desde los inicios de la humanidad, desde que el hombre pasó de ser nómada a sedentario, hasta la actualidad (Ortíz Gomez, 1993).

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. (Del Río González, 1989).

Para estudiar el caso de la implementación del Presupuesto en Guatemala, es necesario inicialmente conceptualizar acerca de la gestión pública y del presupuesto público en Guatemala. Por tal razón, se inicia con la descripción del análisis del contexto de país, en donde se pueden identificar algunos factores que ayudan a comprender la razón por la que el Estado decidió adoptar este modelo dentro de la administración pública. (Ministerio de Finanzas Publicas (Minfin 2013)).

Para continuar con este tema, a continuación, se dará una breve explicación de que tesis se han enfocado en la investigación, así de cómo han aportado con respecto a este tema, para lo cual se dará a conocer algunas tesis.

1.4 Antecedentes de acuerdo al estudio realizado

- A. Administración financiera presupuestaria en la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala (Ayala, 2012).

Abordaje: El problema principal era que, debido a la falta de apoyo a la gerencia de producción y falta de información para la toma de decisiones de planes de inversión y mejora, existía desconocimiento de los desfases presupuestarios de la industria.

Aporte: Se diseñó un modelo de informe de desempeño de actividades del área productiva de la industria, como herramienta para la correcta administración financiera presupuestaria de los costos.

Hallazgos: Se comprobó mediante la recolección de información de presupuestos del área productiva, en la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala, que existen cálculos matemáticos que soportan los presupuestos aprobados.

Se demostró que la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala, cuenta con un atractivo margen de seguridad, el cual se reforzará al fortalecer la administración financiera presupuestaria.

- B. La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa, “Confecciones escolares, S.A.” (Alvarado, 2006).

Abordaje: El problema principal era no contar con un sistema de presupuesto de los rubros más importantes, es decir ingresos, costos y gastos, mantendrá a la empresa en una situación de incertidumbre, lo cual es un factor que impide la toma de decisiones acertadas en cuanto al manejo y disposición de los fondos captados como producto de las ventas.

Aporte: Se diseñó un sistema de presupuesto para ayudar que se dieran mejores decisiones con respecto a los fondos de la empresa.

Hallazgos: Los resultados del uso del presupuesto de flujo de fondos proyectado son evidentes, en cuanto a que pueden ser medibles o cuantificables con un margen de error muy reducido, como se puede observar en el caso práctico desarrollado.

- C. “La Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009” (Vega, 2009).

Abordaje: El problema principal era, la mala planificación de los recursos financieros, dando como resultado una información financiera inoportuna y que no refleja la mera realidad, y esto conlleva a que los departamentos no puedan desarrollar sus actividades con eficacia.

Aporte: Se diseñó una implementación de un sistema de control para elaborar presupuestos.

Hallazgos: La planificación presupuestaria empírica que utiliza la institución, no permite que los distintos departamentos puedan desarrollar sus actividades con eficacia, esto se refleja en las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, quienes consideran que el 61.70% de los recursos asignados, son entregados a tiempo; sin embargo, no satisfacen las necesidades porque no se distribuyen de manera adecuada. Esto radica en que los porcentajes de distribución que asigna la administración a los

diferentes departamentos, no cuentan con un estudio previo de requerimientos, provocando insatisfacción en los clientes internos y externos de la Fundación Pastaza; puesto que no se pueden desarrollar las actividades de manera normal, ya que no se cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios.

El personal de Fundación Pastaza no posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, puesto que los mismos son asignados por la administración en base a sus criterios, lo que ocasiona que dichos recursos no satisfaga las necesidades de cada departamento.

Fundación Pastaza, no posee un sistema de control de presupuestos que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, provocando que los procesos en cada departamento, se realicen de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan. Esto, burocratiza las actividades a ejecutarse por falta de compromiso de los responsables a las disposiciones emitidas.

D. “El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG’S del municipio de Santa Cruz Del Quiché” (Morales, 2013).

Abordaje: El problema principal era, que los administradores no financieros, no controlaban bien el presupuesto financiero, que se les había asignado, era necesario el control del mismo, para poder tomar decisiones acertadas y poder aplicar acciones en el momento indicado.

Aporte: Se diseñó un modelo para mejorar el control presupuestario, a través del análisis y seguimiento financiero, permitiéndoles, a los administradores no financieros que ejecutan proyectos de cooperación en ONG’S, del municipio de santa cruz del quiche, alcanzar eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto.

Hallazgos: Los administradores no financieros de proyectos de cooperación que ejecutan las ONG’S de Santa Cruz del Quiché, necesitan fortalecer su capacidad y formación en el manejo del control presupuestario para mejorar la eficacia y eficiencia financiera de los proyectos, es su mayoría lo hacen en base a la experiencia que han adquirido durante los años de trabajo en la administración y/o gerencia de proyectos.

En su mayoría las instituciones que trabajan proyectos de desarrollo en Santa Cruz del Quiché y que formaron parte del presente estudio, son apoyadas por diversas fuentes de financiamiento, principalmente por donaciones de entidades de la cooperación internacional como: España, Estados Unidos de Norte América, Holanda, Alemania, Suecia y Noruega.

Se pudo establecer que las técnicas utilizadas por las ONG'S de Santa Cruz del Quiché, para darle seguimiento y control financiero a los proyectos de cooperación, varían en función de cada una, lo que demuestra que no utilizan una metodología uniforme, entre las herramientas que utilizan destacan: reportes de ejecución, informes detallados de gastos, reportes de actividades ejecutadas, etc.

- E. Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala (Barco, 2018).

Abordaje: El problema principal era el deficiente control en el manejo de los presupuestos derivado muchas veces de controles ineficientes de ejecución de los costos y gastos, control ineficiente de la liquidez, generando incumplimiento de pago oportuno de las obligaciones contraídas, tanto con proveedores de materiales y servicios, como con el personal, que es el principal costo en este sector de empresas.

Aporte: Se planteó la necesidad de trabajar en el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en las empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala, definiendo el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, el control y mejoramiento de la liquidez, y la reducción del nivel de endeudamiento.

Hallazgos: Se logró reducir la razón de endeudamiento de 0.79 en 2015 a 0.53 en 2017, principalmente debido a la reducción de Q1,200,000 anuales en la deuda con entidades relacionadas, como resultado de la ejecución eficiente de una planificación presupuestaria que incluyó dentro de sus objetivos, el pago mensual de la deuda, un control eficiente de los costos, y un margen de utilidad necesario para cubrir obligaciones.

Cabe mencionar, que es importante estudiar, como se ha abarcado el tema de los presupuestos en otras tesis, y como han llegado a la solución de la problemática, es por ello que se decidió tomar estos ejemplos y realizar una comparación de dichos casos. Es importante tomar en cuenta que sí, se realiza un control más minucioso a todas las áreas implicadas en el rol de los presupuestos la empresa obtendrá las utilidades esperadas.

1.5 Antecedente del problema de investigación

La empresa cuenta con 33 años, en el mercado Guatemalteco, desde hace ya varios años se han hecho evaluaciones, sobre cómo llevar una correcta administración, con respecto a los ingresos, costos y gastos de la misma. Desde un tiempo para acá la empresa a ido aumentando sus gastos, de una manera agigantada, esto hace a que los directivos de la misma, se pregunten qué es lo que está pasando, se había pensado en hacer un estudio principalmente de funciones, para acudir a una optimización de personal, que les pudiera ahorrar costos, pero esto solo quedó en conversaciones, es por ellos que se decidió hacer una investigación estricta, sobre la situación financiera para saber cuál es el origen de la mala administración tanto de los gastos, costos e ingresos de la compañía.

2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el desarrollo de los temas a investigar, que formará parte del trabajo profesional de graduación, cabe mencionar que es importante poder estar informados de cada uno de los temas que se relacionan con la problemática, esto para poder definir con mejor exactitud la solución a la que se desea llegar conforme lo establecido en los objetivos.

La empresa a investigar, es de origen Israelí, su giro es la prestación de servicios de seguridad, nacionalmente, se encuentra en el segundo lugar dentro del mercado, debido a los servicios que presta.

2.1 Servicios de seguridad

La seguridad privada son empresas que proveen servicios para mantener bienes e infraestructuras de una institución protegidos minimizando los riesgos de robo o intrusión. La seguridad privada se refiere a la seguridad en términos de protección de una persona, empresa o evento y, privada se refiere a lo contrario de público, o sea, no es un servicio otorgado por el Estado por lo tanto no tiene los mismos poderes ni jurisdicción. (Significados, 2017)

2.2 ¿Qué es un presupuesto?

Los presupuestos son un tema, que hoy en día es manejado a nivel mundial, es un tema fundamental para la planificación financiera de una empresa, ya sea para el sector público como privado, por lo cual a continuación se darán algunas definiciones sobre este tema tan inmenso.

El cash management es el conjunto de medidas estratégicas que dirige los flujos monetarios de la empresa (cobros y pagos) de tal forma que estos afecten al resultado de la empresa (resultado financiero) de la manera ,más positiva posible. Aunque este término y gestión de tesorería se confunden frecuentemente, no son en realidad lo mismo. La llamada gestión de la tesorería se dirige más al concepto de liquidez inmediata, pago a proveedores, gestión de bancos, cobro de clientes, etc.: a esto con frecuencia se le denomina “gestión del circulante”. El cash

management implica además, la parte financiera de la gestión de ventas, compras e incluso la dirección comercial de la empresa (Pérez, 2014).

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).

Un presupuesto no solo se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa, sino que también para verificar la situación en la que se encuentra y cómo desea estar ya sea en corto, mediano o largo plazo, siempre y cuando se pueda ir de la mano de una proyección.

Los presupuestos por varios autores es definido como una expresión cuantitativa para un plan de acción que coadyude a llegar a los objetivos trazados.

Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. Del mismo modo que los estados financieros se preparan para periodos anteriores, los estados financieros también se pueden elaborar para periodos futuros, por ejemplo, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y balance general, presupuestados. Un aspecto que fundamenta los presupuestos financieros son los presupuestos no financieros para las unidades fabricadas o vendidas, el número de empleados y el número de nuevos productos que se introducen al mercado (Horngren, Datar, & y, 2012, pág. 728).

Los presupuestos son un plan de acción para alcanzar los objetivos que se tienen trazados, al mismo tiempo tener una organización en cada departamento de la empresa.

Fabián Figueroa, (2019), define lo siguiente: “Los presupuestos tienen la finalidad de ayudar a la empresa a controlar y administrar los recursos, también ayudan a planificar y generar una visión estratégica de la empresa por medio de estimaciones”.

Los presupuestos son los cálculos, exposiciones y planificaciones anticipados de los ingresos y gastos de una entidad.

Reyes, Jonatha, (2016), define al presupuesto como: “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo”.

Un presupuesto es un plan que permite controlar los ingresos y gastos de una organización para sus metas y objetivos en un período determinado de tiempo, muchas veces estos presupuestos van de la mano de una proyección, para poder tener un mejor control.

A continuación, se presenta una definición de lo que es el presupuesto, por parte de la autora Florencia, lo cual indica:

Un presupuesto es el cálculo que se realiza con anticipación tanto de los ingresos como de los gastos de una empresa, una entidad pública, un estado, o simplemente de la economía familiar y que tiene por misión determinar a grandes rasgos el nivel de erogaciones que se podrán realizar, teniendo en cuenta justamente los ingresos (salarios, rentas, etc.) y los egresos (pago de bienes y servicios, cancelación de deudas, entre otros) para que no se desestabilicen las finanzas personales o de una empresa y terminar en la bancarrota porque se gastó más de lo que ingresó. Para poder definir lo que es el presupuesto, Welsch, indica que esta está dividida en tres etapas, sumamente importantes dentro de lo que es el presupuesto, para poder llegar a este fin es importante conocer muy bien el tema de los inventarios, para poder así entender el tema tan inmenso, de lo que es el presupuesto (Ucha, 2013).

Se presenta un breve concepto de presupuestos, este es un tema muy amplio, por lo que se tratará de conceptualizar este tema, para que pueda quedar claro para quien lo vea e indica que:

El presupuesto es un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, que necesita además de un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y acercada a la realidad. Constituye una herramienta útil para la administración, al establecer metas alcanzables que ponen de manifiesto el

liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, con el objetivo de incrementar el valor de la empresa (Díaz, 2012).

Los presupuestos necesitan un proceso de planeación y utilización de técnicas, métodos y procedimientos que lleven a una proyección, es algo en lo que primero debe existir una planificación, para poder saber qué es lo que se quiere realizar.

Un presupuesto es un cálculo anticipado de gastos e ingresos. Los presupuestos también se usan en el ámbito familiar, privado, institucional y empresarial para anticipar qué gastos pueden hacerse y lograr una utilización más eficiente de los recursos. El uso de este término en la cotidianidad también puede referirse al informe del costo que significará la contratación de un servicio. En todos los casos, los presupuestos deben ser planificados según condiciones alcanzables, para evitar malas interpretaciones o discusiones. Los gobiernos también definen un presupuesto (generalmente anual) para los diversos sectores bajo su administración. Los presupuestos de las empresas, instituciones y gobiernos suelen ser combinaciones de diversos tipos de presupuesto (administrativo, financiero, de producción, etc.), cada uno con sus propias características, por lo que deben ser confeccionados por especialistas (Uriarte, 2020).

El presupuesto debe de existir siempre en una empresa, ya que si no existe un presupuesto, no se podría saber hacia dónde se dirige la compañía.

Otra de las definiciones que a continuación se presentan por parte de Díez sobre el presupuesto es que:

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).

La empresa debe tener sus aspectos administrativos, que permitan estandarizar los procesos, para que esto garantice que la información que se proporciona sea confiable y así se pueda trabajar un buen presupuesto, cabe destacar que tener un presupuesto

dentro de la empresa, le ayuda a la misma a poder definir con que recursos cuenta para un determinado periodo, y como hacer para poder acoplarse al mismo.

2.3 Planificación del presupuesto

Siempre es importante ante todo tener una planificación, ante cualquier situación que se pretenda realizar, para lo cual se mencionará como debe llevarse a cabo la planificación del presupuesto, ya que es el principal paso para realizar un presupuesto, pues sin un plan de acción, no podría ni siquiera iniciarse a elaborar.

Presupuesto y planificación estratégica son dos aspectos fundamentales para la administración correcta del comportamiento financiero de cualquier empresa. Ambos son complementarios y necesarios para garantizar el buen funcionamiento y el orden: Estimar un presupuesto es el primer paso hacia la estabilidad del negocio; mientras que la planificación estratégica permite la correcta distribución de las inversiones (Pereda, 2018).

En el proceso de planeación de un presupuesto sea cual sea, se deben esclarecer o más bien establecer los objetivos a que se quiere llegar por medio del presupuesto, se debe esclarecer cuanto se desea invertir en el mismo y hasta donde se quiere llegar y en cuanto tiempo se quiere llegar a ese objetivo.

Contar con herramientas automatizadas para el presupuesto y planificación estratégica es la opción más inteligente hoy día. Con ellas, podrás aplicar estas sanas estrategias de negocio y simplificar todo el proceso mientras reduces el tiempo empleado en ellas. Gracias a ellas, contarás con un aliado dinámico; unificado; congruente; siempre disponible y centrado en los resultados deseados (Pereda, 2018).

Los autores concuerdan con los objetivos del presupuesto, dentro de los cuales implica:

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, pág. 7).

Es importante, centrarse en los objetivos del presupuesto, siempre buscar cómo llegar a ellos, esto no solo influye en planear, evaluar los mismos, para buscar cumplirlos.

La planeación es la clave para una buena administración. Esto es cierto para las personas físicas, los negocios familiares, las grandes sociedades, los organismos gubernamentales y las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la mayoría de los estudiantes exitosos que obtiene buenas calificaciones, se financian su educación y obtienen sus títulos debido a que planean su tiempo, su trabajo y su recreación. Estos estudiantes están presupuestando sus escasos recursos para hacer el mejor uso del tiempo, dinero y energía. Asimismo, los dueños y administradores de pequeñas y grandes compañías, sobreviven y crecen aun durante tiempos económicamente difíciles, porque planean y presupuestan sus operaciones y la expansión de sus instalaciones. Las empresas utilizan los presupuestos para enfrentar con anticipación los problemas operativos o financieros, de manera que los administradores puedan tomar pasos para evitar o solucionar sus problemas (liquidez, ingresos, costos, gastos). El presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores a planear y controlar las operaciones. Son procedimientos formales que resultan en planes de operación y financieros completos para periodos futuros (Narvaez, 2012).

En primer lugar, antes de realizar un presupuesto, debe existir una planificación donde se muestre un campo de análisis, donde se vea los recursos con los que la empresa cuenta para un determinado periodo, antes de empezar cualquier proyecto es natural que exista una planificación, en este caso debe de haber una planificación presupuestaria, o

bien un plan de acción que ayude a que lo planificado logre realizarse, en el tiempo determinado.

2.4 Proceso Presupuestario

Para poder introducir a este apartado, es importante dar a conocer, el proceso presupuestario, algo que va de la mano con la planificación presupuestaria, porque esto es como una guía que permite verificar que lo que se ha planificado se esté realizando, conforme a lo indicado.

Bajo este contexto, Pérez y Veiga (2013) exponen que el proceso presupuestario se desarrolla en general, de acuerdo con la secuencia que se detalla a continuación:

- a) Comunicación de las directrices y objetivos generales para el ejercicio próximo: Con ello se pretende orientar la elaboración de los presupuestos por áreas, de modo que incorporen, desde su inicio, el diseño de objetivos bosquejado por la dirección.
- b) Distribución del manual de presupuestación: Se deberá preparar y distribuir un documento con la mecánica y criterios a aplicar en la elaboración de los distintos presupuestos, con detalle de los responsables de su elaboración.
- c) Preparación de los presupuestos económicos: En esta fase, se elaborarán, por áreas de responsabilidad, los presupuestos de ventas, producción, compras, inversiones y gastos, incorporando objetivos realistas, que se puedan alcanzar, pero que, simultáneamente, exijan un esfuerzo significativo.
- d) Obtención del presupuesto consolidado: En una fecha determinada, por ejemplo, dos meses antes de que comience el ejercicio a presupuestar, se agregarán todos los presupuestos por áreas, para preparar una propuesta consolidada, depurando las posibles deficiencias e inconsistencias que se identifiquen. Finalmente, se confeccionará el presupuesto financiero de la empresa, basado en las necesidades económicas identificadas en la etapa anterior.

e) Revisión por la Dirección: La dirección revisará el contenido de la propuesta de presupuesto, con el objeto de contrastar su congruencia, con los objetivos generales formulados en la fase inicial. De este análisis se derivarán, probablemente, correcciones a introducir en los presupuestos por áreas, así como ajustes en los objetivos iniciales. Transmitidas a los responsables de área respectivos, se iniciará un proceso negociador, tendente a conciliar los objetivos de la dirección con los presupuestados por las áreas.

f) Aprobación del presupuesto: Se incorporarán las correcciones que procedan, editándose y distribuyéndose el presupuesto definitivo, que regirá el comportamiento de la empresa en el próximo ejercicio.

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; este proceso está integrado por varios pasos, que en toda empresa se deben de llevar a cabo, para que el mismo pueda tener éxito, así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual, se está formulando el presupuesto del año siguiente.

2.5 Control del presupuesto

El control presupuestario es el segundo paso, luego de tener la planeación, es importante controlar que la planeación del presupuesto se esté ejecutando conforme lo establecido.

La primera utilidad que nos reportan los presupuestos, es basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles. Cada uno de los responsables definirá los objetivos fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esta claridad de percepción de los objetivos, facilitará la labor de éstos, ya que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no. Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir. Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero

se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia (Cubillo, 2013).

El control presupuestal se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas del negocio, de tal forma que los gastos no superen a los ingresos, ocasionando pérdida y de la misma forma, no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto. El presupuesto es el elemento principal dentro del negocio y básico en la planificación de las cuentas de la administración del negocio, de tal forma que a partir de éste es posible prever los gastos que vamos a tener en un ejercicio a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas, vía impuestos y otros ingresos de tipo obligaciones tributarias, recurrente o extraordinarios. 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 (Rodríguez, 2018).

En este caso es necesario velar porque los objetivos del plan presupuestario se están dando conforme a lo establecido, por lo tanto si solo se planifica, pero no se controla de cerca que todo se está realizando, muy difícilmente la empresa logrará los objetivos establecidos.

2.6 Importancia de los presupuestos

Pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, algunas de esas razones son las siguientes, los presupuestos son importantes porque permiten tener un control de los ingresos y gastos en un periodo de tiempo determinado para poder estimar los estados financieros.

El presupuesto cobra importancia también, en tanto puede ser utilizado como instrumento para el desarrollo; sirve para ordenar y controlar el gasto minuciosamente, en el corto plazo, es una técnica especializada e interdisciplinaria, además, abarca programas y proyectos de cualquier índole;

emplea dimensiones reales y financieras a la vez; es un instrumento eficaz para el control del gasto y para el cumplimiento de las operaciones de la empresa o institución (Santiago, 2018, Pág. 33).

Los presupuestos suman importancia, desde el momento que se tiene, una planificación y una visión, de algo que se quiere lograr, por tal su importancia. Los presupuestos tienen una gran importancia dentro de las empresas, puesto que de ellos depende que la planificación que se realiza se lleve a cabo.

Las empresas se encuentran en un entorno económico en donde lo predominante es la incertidumbre, por lo tanto, los riesgos que se tienen que asumir son mayores, de allí la importancia de elaborar presupuestos porque:

- a) Ayudan a minimizar los riesgos en las operaciones de la empresa.
- b) Sirven de mecanismo para la revisión permanente de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia las metas establecidas
- c) A través de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- d) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- e) Sirven para establecer controles financieros en la empresa.
- d) Mide el desempeño de las distintas áreas de la empresa y provee unas metas comparables en cada una de ellas en forma global.
- e) Estipula el límite y alcance los desembolsos realizados por la empresa.
- f) Determina por centros de responsabilidad, los responsables de su aplicación.
- g) Genera claridad en la comprensión de las metas de la empresa.
- h) Presenta por anticipado el monto de los gastos de las actividades que se realizarán en la empresa.

i) Reduce al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarros de materiales, tiempo, etc., (Molinares, 2018, pág. 82).

Existen varios tipos de presupuestos y cada uno de ellos tiene una gran importancia, según como sean utilizados por la empresa, es tan importante que exista un presupuesto, porque a través del mismo se planea integralmente todo lo referente a las operaciones, que se llevan durante un periodo determinado, en algunas empresas estos presupuestos van de la mano de proyecciones, para tener un mejor control.

2.7 Ventajas de los presupuestos

Los presupuestos forman una parte integral de los sistemas de control administrativos, cuando los presupuestos son aplicados correctamente logran los objetivos establecidos.

Horngrén, (2012), define las siguientes ventajas de los presupuestos:

- Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.
- Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje.
- Motivan a los gerentes y a otros empleados. (p. 185)

Los presupuestos tienen varias ventajas, que al final su objetivo es ayudar a la empresa a cumplir con los objetivos que tiene trazados. Los presupuestos tienen ventajas que ayudan a que estos se logren ejecutar como se espera.

La realización del presupuesto en una empresa, puede generar entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Se dispone de un instrumento por el cual las actividades de la empresa se desarrollan de acuerdo a un plan global coordinado.
- b) Posibilita la acción o adopción de medidas con suficiente antelación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.

- c) Permite establecer un mejor control de los estándares de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya que estos sirven como base para la elaboración del presupuesto.
- d) Permite trabajar con costos promedios.
- e) Ayuda al manejo financiero de la empresa.
- f) Permite medir la eficiencia de cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la empresa.
- g) Facilita el control administrativo en la empresa
- h) Facilita la utilización óptima de los diferentes recursos de la empresa
- i) Aumenta la participación de los diferentes niveles de la organización (Molinares, 2018, pág. 82-83).

Las principales ventajas que pueden haber a través de un presupuesto es que al tener el mismo, se puede tener una mejor proyección de lo que se pretende gastar, no solamente en la vida diaria, sino que también dentro de una empresa, porque al tener un presupuesto, también se puede facilitar la utilización adecuada de los recursos, porque uno de los fines principales de los empresarios, o del departamento financiero, es que al final de determinado periodo, el presupuesto se haya utilizado tal y como se tenía planificado.

2.8 Limitaciones de los presupuestos

El presupuesto como herramienta presenta entre otras las siguientes desventajas y limitaciones:

- a) Los datos que se incluyen en el presupuesto son basados en estimaciones, por lo tanto, se debe considerar la posibilidad de error en las estimaciones, cuando se analizan las diferencias entre los datos reales y los presupuestados.
- b) Su preparación e implantación es costosa y requiere de tiempo.

c) El control presupuestario, es una herramienta en la dirección de la empresa; es decir, no debe pensarse que la suplanta de alguna manera sino que es un auxiliar importante.

d) Un sistema presupuestario no puede implantarse de imprevisto, para su utilización en condiciones satisfactoria son necesarios que se cumplan con algunos requisitos básicos, dentro de los cuales, el factor tiempo y la experiencia acumulada tiene un papel relevante.

e) Sus resultados no se deben esperar de manera inmediata.

f) Su ejecución no es automática, es necesario que el personal de la empresa comprenda la importancia de ese instrumento (Molinares, 2018, pág. 83).

Algunas de las desventajas que se dan a través de los presupuestos, es que se presente un determinado plan, el cual puede ser que no se lleve a cabo, conforme a lo establecido, en algunas empresas los presupuestos van de la mano de una proyección, la principal desventaja es que a veces, no se lograr abarcar lo planificado para determinado periodo, la mayor parte del tiempo hace falta más recursos para lograr lo planificado, los presupuestos siempre tendrán ventajas y desventajas.

2.9 Características del presupuesto

Todo presupuesto debe cumplir con ciertas características, al ser elaborado, pues por medio de ellas se tiene una mayor objetividad a donde se quiere llegar.

Un presupuesto tiene una serie de funciones principales:

- **Control financiero.**
- **Control de gastos.** Un registro comparativo de los gastos actuales con los anteriores y los resultados obtenidos permite corregir errores y confirmar logros.
- **Minimizar riesgos.** Anticipar los ingresos y gastos evita realizar inversiones demasiado grandes para resultados previsiblemente escasos.

- **Planificación.** Elaborar planes de acción de manera efectiva solo es posible si se sabe con antelación que existirán los recursos necesarios para llevarlo a cabo en su totalidad (Uriarte, 2020).

Es importante que se tenga el conocimiento de las características que conlleva un presupuesto, para poder saber cómo elaborarlo, el no cumplir con estas características le puede costar a la empresa en todo ámbito que tenga relación con los presupuestos.

A continuación se señalan las características más importantes de los presupuestos:

1) De formulación

a) Adaptación a la empresa: La elaboración del presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, y debe adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre fundamentos científicos (en ciertos casos) de las operaciones que la empresa realizó en el pasado, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la: - Previsión, planeación, organización, coordinación, dirección, y control de funciones: Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de llevarlos a cabo han estado basados en un plan; la persona que formule el presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se lleva a cabo de manera formal, hay que tener en cuenta que los planes no se realizan en el momento en que se presenta una situación favorable o desfavorable, por el contrario, deben tener una proyección futura y encaminarse hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables para un mejor funcionamiento del presupuesto se encuentran:

- Dividir el presupuesto en tantas partes, como responsables de áreas funcionales haya en la empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el

control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por su respectivo presupuesto.

- Es necesario que los presupuestos operen dentro de un mecanismo contable, de fácil comprobación, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- En la elaboración del presupuesto, es recomendable, no dar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Realizar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2) De presentación

a) Cumplimiento de las normas contables y económicas: Los presupuestos si se usan como instrumento de la administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y cumplir cabalmente con la estructuración contable existente.

3) De aplicación

a) Elasticidad y criterio: Las permanentes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los directivos de la organización a realizar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente cortos, por lo que se requiere que los presupuestos se apliquen con elasticidad y criterio, debiendo éstos permitir cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc. (Molinares, 2018, pág. 81-82).

Todos los presupuestos deben de estar integrados, por procesos, ventajas, desventajas e importancia, cabe mencionar que los presupuestos estan conformados por características, que buscan se puedan alcanzar para poder lograr tener un éxito en los presupuestos, si se habla de presupuestos para una empresa, deben de cumplir siempre con las políticas contables que la ley exige.

2.10 Tipos de presupuesto

Los presupuestos en una empresa son vitales, es por ello que a continuación, se detallan todos los presupuestos que existen, y qué papel juega cada uno dentro de la empresa, por lo que a continuación se dará a conocer un breve concepto de cada uno de los presupuestos.

2.10.1 Según la flexibilidad

Los presupuestos flexibles, son aquellos que se ajustan a los cambios en el volumen de las actividades dentro de la empresa, están dirigidos a calcular los gastos variables y fijos de una institución, estos normalmente se preparan para el área de producción de una empresa.

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos. (CASTRO, 2020)

Un presupuesto flexible calcula los ingresos y los costos presupuestados con base a la producción real en el periodo presupuestario, es decir por medio de una planeación, este presupuesto siempre es preparado a final de un determinado periodo después de que se cuenta con la información real que se necesita para poderlo lograr.

✓ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

A continuación, se presentará un breve ejemplo de los presupuestos rígidos, estáticos y fijos según los autores.

El presupuesto estático también es conocido como un plan que se enfoca en niveles de volumen “como lo pueden ser los inventarios” pero expresado en términos monetarios, este presupuesto no presenta variaciones en ningún momento, así se conozca el movimiento del elemento presupuestado, por ejemplo, en el caso de los inventarios un presupuesto estático contemplaría el stock que se

mantiene en un mes, pero no se tendrían en cuenta las salidas por ventas o las entradas y no se actualizaría en el transcurso de estos hechos (Quiroga, 2019).

Santiago, Nora (2018), los defino como: “Estos presupuestos no permiten realizar ajustes, no se considera el entorno empresarial que puede afectar positiva o negativamente las cifras presupuestadas. Son aquellos que representan un programa inalterable” (pág. 38).

Un presupuesto depende de diversas variables que pueden aparecer en el futuro. Por eso, cada tipo de presupuesto tiene una flexibilidad específica dependiendo de cuánto se dejará modificar por esos factores no planificados.

- **Presupuesto estático.** Es un presupuesto fijo, que da por sentado que las estimaciones sobre la situación futura serán correctas. Solo es posible si existe un contexto económico estable con respecto a todos los factores que intervendrán en el plan.
- **Presupuesto flexible.** Están preparados para adaptarse a los cambios en el contexto económico. Son los más comunes porque son los únicos capaces de responder a circunstancias cambiantes pero, al mismo tiempo, son más complicados y costosos ya que tienen en cuenta múltiples variables (Uriarte, 2020).

Estos presupuestos actualmente también son utilizados en el sector privado, aunque inicialmente solo se utilizaban en el sector público, pero tal es su importancia que hoy en día las empresas también los utilizan, por eso su importancia de mencionarlos dentro de esta investigación.

✓ **Flexibles o variables**

Estos presupuestos, son de los más utilizados pues se adaptan fácilmente a lo que se desea alcanzar con respecto a los objetivos que la empresa tenga como meta.

Permiten ajustes en su ejecución por las diferencias presentadas, por imprevistos que se puedan dar, el grado de flexibilidad depende de los objetivos del presupuesto, ya que cuanto menos ajustes se realicen, mejor es el proceso de planeación. Es decir, permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de

operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o en el volumen de producción (Santiago, 2018, Pág. 38).

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos en las ventas; esta posible efectuación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

2.10.2 Según el periodo del tiempo

Los presupuestos que naturalmente se trabajan dentro de una empresa, siempre se realizan dentro de un determinado periodo, en este caso se dará a conocer el concepto de cada uno de los mismos, así como su importancia, cabe destacar que dentro de los principales, se encuentran a corto plazo, mediano plazo y a largo plazo.

✓ A corto plazo

Los presupuestos también pueden clasificarse en tiempos, pues pueden realizarse para corto tiempo o largo plazo, según la necesidad que se tenga ya sea en una empresa o una persona en la vida diaria.

Se puede dar el presupuesto en beneficios de la empresa cuando éste se hace por un año, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos, que puedan afectar los datos presupuestados y se pueden dividir por partes: semestrales, trimestrales, mensuales, según sea el período que abarque los estados financieros. (Santiago, 2018, Pág. 38-39)

Los presupuestos a corto plazo, son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año, este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

✓ A mediano plazo

A continuación, se presenta una breve definición de lo que es el presupuesto a mediano plazo, el cual está definido como:

Nora Santiago, (2018), define este tema como: “Los presupuestos de éste tipo pueden abarcar de dos a cinco años, y deben hacerse mediante los objetivos de la empresa a las consideraciones de orden económico, político y los factores tanto estacionales como sociales” (Pág. 39).

Los presupuestos a mediano plazo permiten contar con una estimación sobre la dinámica de los ingresos y los gastos del sector público que permiten planificar y evaluar en forma estratégica alternativas de acciones de política.

✓ **A largo plazo**

Los presupuestos a largo plazo, son aquellos que se trabajan para más de un año, debido a la voluminidad de las transacciones de las empresas.

El presupuesto de carbono se define como la cantidad de carbono que puede emitir una economía o una parte de ella en un período de tiempo determinado, introduciendo para ello los mecanismos adecuados que aseguren el cumplimiento de los objetivos de reducción. El presupuesto de carbono eleva el perfil político de los objetivos de reducción de emisiones asignando responsabilidades al más alto nivel de gobierno, proporcionando para ello una trayectoria clara de reducción a largo plazo que genere más solidez en las medidas políticas de cambio climático (Medio Ambiente, 2012).

Estas son las dos clases de presupuestos que existen y que son utilizados normalmente por la mayoría de las empresas e incluso por las personas hoy en día, cada uno tiene su importancia, normalmente los presupuestos a largo plazo son utilizados por las grandes empresas o por el estado.

Nora Santiago, (2018), define los presupuestos a largo plazo como: “Generalmente son aplicados o utilizados por las empresas del sector privado, cuando se hacen proyectos de inversión, estudios de pre factibilidad, proyectos de ampliación de plantas, apertura de nuevas sedes, entre otras”. (Pág. 39).

Los presupuestos a largo plazo, son aquellos ideados para solventar un período de operación determinado, pero no abarcan más de un año, a diferencia de los presupuestos de corto o mediano plazo.

2.10.3 Según el campo de aplicación de las empresas

Los presupuestos pueden darse, de acuerdo a la aplicación de las empresas, por ejemplo hay empresas que se dedican a la producción, estas usualmente utilizan los presupuestos maestros, otro claro ejemplo está en el estado, ellos solo pueden utilizar los presupuestos públicos, debido a su aplicación.

✓ De operación o económicos

Se relaciona con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales. Este tipo de presupuestos está formado, por las cantidades que repercuten en forma directa en los resultados y se dividen en:

Presupuesto enfocado a las funciones específicas a desarrollar: Describe los principios programados por la compañía a llevar a cabo.

Presupuesto departamental: Establece los planes con base en las personas que han de llevarlo a cabo, es por tanto una herramienta de control, ya que constituye la afirmación de las actividades esperadas (Santiago, 2018, Pág. 39).

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

✓ Presupuestos de ventas

Para describir dicho elemento de los presupuestos de ventas se detalla a continuación su conceptualización:

Tipos de Presupuesto, (2017). “Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en

unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales”.

El presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa y a conocer su volumen de ventas estimado.

La elaboración de este presupuesto requiere que se analicen los factores internos y externos que afectan las ventas, así también se debe estudiar las tendencias de los datos históricos relacionados a las ventas de períodos anteriores, ya que con esta información se puede de alguna manera predecir el comportamiento de las ventas (Díaz, 2012).

Este presupuesto es una estimación que se realiza en base a las ventas de un periodo anterior, busca analizar el comportamiento de las ventas para generar estrategias futuras. Con estos datos las empresas toman decisiones claves en periodos que sabe que son difíciles (Quiroga, 2019).

El presupuesto de ventas, es un documento expresado en términos cuantitativos que presenta una estimación de las ventas y de esta manera permite conocer la rentabilidad de la compañía, este es especialmente utilizado para las ventas, muchas veces va acompañado de una proyección de ventas, para poder saber si la empresa es capaz de lograr el objetivo trazado y si puede lograr alcanzar la proyección propuesta.

✓ **Presupuesto de compras**

Según Ferrari detalla el presupuesto de compras de la siguiente manera:

Ferrari, (2018). “Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos”.

Los presupuestos de compras se detallan como una herramienta que ayudan a las empresas para definir la cantidad de productos que necesitan para definir su producción.

Se trata de determinar el consumo de materiales y las compras a realizar de los mismos, para satisfacer las necesidades planificadas del proceso de producción y mantener un nivel de inventarios que compagine los costos asociados de posesión y pedido de un margen de seguridad razonable para evitar el desabastecimiento (Pérez, 2013, Pág. 145).

El presupuesto de compras, es una herramienta que ayuda a las organizaciones, ya sean industriales como comerciales, a determinar de forma cuantitativa y financiera la cantidad de productos que se necesita para el negocio ya sean costes de producción o inventario para la venta, esto debe de ir de la mano de la proyección, tanto de compra como la proyección de ventas.

✓ **Presupuesto de costo-producción**

El presupuesto de Costo-producción, es uno de los más importantes de la empresa, pues en él se ve todo lo concerniente a las ventas de la empresa, a continuación, se detalla su significado:

Gerenci, (2017). “Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.”

Los presupuestos de costo-producción, se definen como estimaciones que se hallan relacionadas con el presupuesto de ventas para llegar a los niveles deseados de los inventarios, adicional a estos se pueden mencionar el presupuesto maestro que es otro que usualmente se utiliza para empresas que se dedican a la producción directa de servicios.

✓ **Presupuesto de flujo de efectivo**

A continuación, se dará un concepto de lo que es un presupuesto de flujo de efectivo, y su gran importancia en la empresa.

El presupuesto de flujo de caja indica si la empresa tendrá el efectivo necesario para cumplir con las obligaciones futuras, lo anterior mediante una proyección del flujo de caja, es decir que se hace una estimación de lo que entrará y saldrá de

efectivo en un periodo determinado, puede ayudar a evitar la iliquidez y a tomar estrategias preventivas. Este tipo de presupuesto contempla aspectos como las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, con sus respectivas fechas de vencimiento, más otros gastos inesperados que se pueden presentar. Las empresas constructoras por ejemplo usan este tipo de presupuesto para proyectar la ejecución de la obra, si necesitarán financiamiento en el transcurso de la obra (Quiroga, 2019).

El presupuesto de efectivo (o también llamado flujo de caja proyectado), es el presupuesto que muestra el pronóstico para futuras entradas y salidas de dinero en efectivo de una empresa para un periodo de tiempo específico. Este nos permite prever futuras disponibilidades de efectivo, saber si e tendrá un déficit o un excedente efectivo, para que en base a esto se puedan tomar decisiones (López, 2017).

Cabe mencionar que este flujo de efectivo, se encarga de velar por las entradas y salidas del efectivo de la compañía por lo mismo es llamado presupuesto de flujo de efectivo, a travez de el se puede verificar como se encuentra la liquidez actual de la empresa, mas que todo poder ver con que disponibilidad de efectivo cuenta la empresa.

✓ **Presupuesto maestro**

El presupuesto Maestro es uno de los principales presupuestos en una empresa, para entender más sobre este concepto Horngren detalla lo siguiente:

El presupuesto maestro expresa planes operativos y financieros de la administración para un período especificado e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados; el presupuesto maestro es el plan inicial de lo que pretende lograr la compañía en el periodo presupuestal, este evoluciona a partir de las deciciones tanto operativas como financieras que toman los gerentes. (Horngren, 2012, p. 185)

Burbano indica al presupuesto como:

Presupuesto maestro es el proceso presupuestal que inicia con los planes y objetivos de la administración para los períodos siguientes, o bien sólo para un período siguiente en algunos casos. Su preparación va desde los planes estratégicos y objetivos, hasta la proyección de utilidades y de estados financieros (Burbano, 2011).

Este presupuesto, es usado normalmente para un periodo o varios, o simplemente hasta la proyección de los estados financieros, naturalmente se realizan para cumplir con la proyección de un año en sí.

El presupuesto maestro es el más completo de todos, la razón es porque este contiene todos los demás presupuestos que se pueden realizar en una empresa, con el fin de brindar una información altamente precisa, en este tipo de presupuesto no se deja ningún aspecto económico por fuera: contiene gastos administrativos, operativos, de ventas, activos, capital de trabajo y todas las demás operaciones calculables que se puedan presentar dentro de la empresa, esto permite a la administración evaluar de manera global el rendimiento (Quiroga, 2019).

Este presupuesto es uno de los más importantes y es el más utilizado hoy en día en la mayoría de las industrias, cabe decir que hoy en día los presupuestos son utilizados mundialmente, el presupuesto maestro es fundamental para la toma de decisiones de los gerentes, puesto que se trata de la planificación que se debe realizar para poder lograr determinado objetivo que la empresa tenga trazado, ya sea maximizar sus ventas, disminuir costos que es lo que en la mayoría de los casos las empresas buscan, es por la importancia de poder tener un presupuesto maestro dentro de la institución.

✓ **Financieros**

El presupuesto es algo fundamental, para cualquier entidad, que conocerlos a fondo también debe de ser importante, por lo cual se generan las siguientes definiciones:

El presupuesto financiero contiene toda la actividad económica que se presenta en la empresa, para determinar la salud financiera de la misma, se apoya en los indicadores financieros, brinda una visión de lo que puede llegar a pasar con

la empresa si continua con las políticas económicas actuales, ayuda en la toma de decisiones por parte de la administración y es una fuente importante de información para los inversionistas (Quiroga, 2019).

El presupuesto financiero es un plan o una proyección detallada de ingresos y egresos (relación que existe entre los activos, pasivos y capital). Es dinámico; cambio constantemente con los hechos reales y por esta razón debe actualizarse permanentemente. Los cambios pueden ser: cambios de fechas= no representan mayores inconvenientes. Cambios de montos= impactan en toma de decisiones (Silva, 2015).

Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería, que es el que genera movimiento de gran número de cuentas. Están basados en las operaciones estimadas que repercutirán en la posición financiera de la empresa. Los constituyen básicamente de presupuesto de caja, de inversión de capital, y el balance general presupuestado (Santiago, 2018, pág. 39).

Para poder realizar un presupuesto financiero, es necesario tomar en cuenta los ratios financieros, porque de ellos depende verificar la situación actual de la empresa, para poder así, enfocarse en lo que hay que mejorar.

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

✓ **El de caja o tesorería**

A continuación, se detalla lo que es un presupuesto de caja o tesorería según Rodríguez:

El presupuesto de efectivo, conocido también como presupuesto de caja o flujo de caja, es uno de los principales presupuestos que se manejan y elaboran en una empresa. El fin principal de este documento es mostrar el pronóstico o previsiones de las futuras salidas y entradas de efectivo de una empresa. Dentro de los diferentes presupuestos que se utilizan en una empresa, ya que su importancia reside en que nos permite saber con antelación la futura disposición de efectivo

para poder tomar decisiones que afectan a la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto (Becerra, 2014).

Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería, que es el que genera movimiento de gran número de cuentas. Están basados en las operaciones estimadas que repercutirán en la posición financiera de la empresa. Los constituyen básicamente de presupuesto de caja, de inversión de capital, y el balance general presupuestado (Santiago, 2018, Pág. 39).

El presupuesto de caja es el que ayuda a la empresa a llevar el control de los cobros y pagos con el objeto de mantener al día la liquidez de la empresa, por medio de este la empresa puede verificar la liquidez con la que cuenta, de forma inmediata es por ello el grado de su importancia dentro de las empresas, no sería de sorprenderse que este tipo de presupuesto sea utilizado en la mayoría de las empresas, al menos en Guatemala.

✓ **Capital o erogaciones capitalizables**

Para continuar con las definiciones de presupuestos se cita a Valverde quien conceptualiza al presupuesto de capital como:

Valverde, (2019) “Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.”

El presupuesto de capital es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo, que realizan las empresas, puesto que no solo se hacen presupuestos para un corto o mediano plazo, existen presupuestos que se realizan para un largo plazo, es decir para unos tres años, depende de la visión de la empresa.

✓ **Presupuesto operativo**

Nora define el presupuesto operativo de la siguiente manera:

Este tipo de presupuestos está formado, por las cantidades que repercuten en forma directa en los resultados y se dividen en:

Presupuesto enfocado a las funciones específicas a desarrollar: Describe los principios programados por la compañía a llevar a cabo.

Presupuesto departamental: Establece los planes con base en las personas que han de llevarlo a cabo, es por tanto una herramienta de control, ya que constituye la afirmación de las actividades esperadas (Santiago, 2018, pág. 39).

Un presupuesto operativo es un plan a corto plazo, el cual busca proyectar los gastos de una compañía, los costos esperados y los ingresos estimados de un ejercicio, este se suele utilizar antes de que comience el periodo contable para incluir las proyecciones de ingresos y egresos que va a tener la organización.

2.10.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan

Los presupuestos pueden estar formados, por el tipo de economía en que se utilicen, en este caso, existen dos sumamente importantes, como lo son los del sector público y los del sector privado, lógicamente los del sector privado son los utilizados por medio de las empresas, mientras que los públicos son los que se utilizan en el estado, para poder llevar a cabo la planificación económica que se realizara durante un determinado periodo, para la población en sí.

✓ Presupuesto del sector público

El presupuesto del sector público es uno de los más importantes a nivel mundial si se habla generalmente, pues fuera de todo concepto estos son los principales en todos los países, a continuación, se detalla a fondo sobre este tema:

Los presupuestos diseñados por los gobiernos tienen diversas funciones, desde la operación de servicios, hasta programar inversiones o administrar la deuda pública. Debido a su naturaleza estatal, se establecen mediante normas que tienen rango de ley. Si bien existe un techo previsto por la ley, se trata de la partida de ingresos prevista, que es únicamente una estimación, por lo que puede haber contradicciones en los presupuestos públicos (más gastos que ingresos) (Uriarte, 2020).

Con respecto a lo anterior, los presupuestos públicos, son por medio del cual una población recibe la educación, medicina gratuita etc. Por eso su vital importancia y quizás es el que más tarde en prepararse.

Es un plan de trabajo, que se caracteriza porque para su elaboración se parte de los gastos e inversiones que el gobierno tendrá que hacer, y posteriormente se fijan las normas, de las que se obtendrán los ingresos para cubrir las erogaciones previamente determinadas (Santiago, 2018, Pág. 40).

Los presupuestos públicos, son aquellos que llevan un determinado tiempo en ser preparados, por ejemplo los presupuestos que realiza el estado, llevan años en realizarse para poder verificar en qué área, es donde realmente se necesita la ayuda o el apoyo, de cualquier país.

✓ **Presupuesto del sector privado**

Los presupuestos privados a diferencia de los públicos son utilizados para un fin de lucro, mientras que los públicos para ayudar a la población de un país.

El Presupuesto privado es un instrumento de planificación que elaboran las empresas privadas, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos necesarios para su consecución y se establecen los mecanismos de coordinación y control; todo acorde con ciertos objetivos estratégicos pre-establecidos. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. Contienen los mismos elementos económicos y financieros en términos generales de presupuestos del sector público con algunas variantes en la concepción de partidas o cuentas de asignación presupuestaria (Madrid, 2018).

Los presupuestos privados, son manejados en toda entidad privada, no importando a que estas se dediquen, más que todo se realiza para poder presentar ante la junta directiva, la manera en que se pretenden manejar o invertir los fondos para un determinado proyecto.

✓ **Estados financieros presupuestados**

El análisis de los estados financieros es vital en cualquier empresa, lo mismo sucede con los presupuestos de estados financieros, a continuación, se describe una breve referencia:

Los estados financieros presupuestados también conocidos como estados proforma, en primer lugar, pronostica sus actividades operativas como son los gastos e ingresos del período. Se debe presupuestar las actividades de financiamiento e inversión, necesarias para lograr ese nivel de operaciones. Muchas organizaciones no utilizan el término presupuestos, sino la planeación de utilidades. Las fórmulas del presupuesto pueden ser indefinidas (Bolaños, 2019).

Ramírez indica que, así como el presupuesto tiene un inicio en la planeación, también cuenta con un final, pues el presupuesto finaliza al llegar a los estados financieros, porque es por medio de ellos donde se refleja si lo propuesto se logró o no.

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del estado de resultados presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones, ya que se trata de un estado-resumen de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados. El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación (Bolaños, 2019).

Otra definición que se da es la de García, quien indica lo siguiente acerca de los estados financieros presupuestados:

Para preparar los estados financieros proyectados se deben de realizar los presupuestos vistos a lo largo del curso: pronóstico de ventas, presupuesto de producción, materias primas, compras, mano de obra directa, gastos administrativos y de fabricación, gastos de operación, flujo de efectivo y balance general del periodo anterior, entre otros (García García, 2013).

Los estados financieros presupuestados, pueden estar relacionados con las proyecciones, ya que a través de ellas, se puede tener una visión de lo que se quiere

lograr durante el siguiente año, por lo tanto el presupuesto es lo que se tiene para poder ejecutar los objetivos trazados. Se deben de tener los presupuestos de las ventas, compras e inventarios, para poder trabajar con los estados financieros presupuestados o proyectados para la empresa.

2.11 Análisis financiero

A continuación se presentan dos breves definiciones acerca de lo que es el análisis financiero como tal, definiciones por parte de Rodríguez Morales, definiendo al análisis financiero como:

El análisis y la interpretación de la información financiera es el proceso que busca tener evidencia que apoye la toma de decisiones en las empresas, y mediante el cual el analista financiero puede conocer cómo se ha desarrollado la empresa. El análisis financiero permite evaluar el impacto de la implementación de estrategias, y de manera anticipada, determinar si los resultados serán los esperados (Rodríguez Morales, 2012).

El proceso de análisis financiero inicia con la etapa de obtención de la información necesaria, dependiendo de qué aspecto es el que se va a evaluar; la segunda etapa es el análisis, que consiste en el arreglo de la información de modo que pueda usarse en las herramientas definidas, el desarrollo matemático y la obtención de parámetros; la tercera etapa es la interpretación o conclusiones, la cual toma todos los resultados obtenidos en el análisis para evaluarlos y llegar a conclusiones; como tal, el análisis financiero termina en la interpretación o conclusiones, sin embargo, lo más importante en los negocios es lo que sigue a estas conclusiones, esto es la toma de decisiones (Rodríguez Morales, 2012).

El análisis financiero, se refiere a una evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio o proyecto, este análisis es realizado por profesionales que preparan informes utilizando índices que utilizan la información obtenida por los estados financieros, como por ejemplo los ratios financieros, que son utilizados en cualquier entidad.

El análisis financiero significa, en primer lugar, una interpretación de la situación actual de la empresa, en otras palabras se trata de hacer un diagnóstico, en segundo lugar, la anterior tarea permite la elaboración de una proyección del desempeño futuro de la empresa considerando para ello escenarios alternativos. Por lo tanto, el análisis financiero (diagnóstico) permite establecer las consecuencias financieras en todos los escenarios futuros de los negocios (proyección) (Milla, 2014, pág. 10).

El análisis financiero, conlleva realizar un cuidadoso estudio de los estados financieros de una empresa, como de los ratios financieros, ya que por medio de ellos se podrá saber la situación actual de la empresa.

2.11.1 Análisis horizontal

El análisis horizontal es el que nos ayuda a ver el cambio entre un año y otro.

Este tipo de análisis lo que busca es analizar la variación absoluta o relativa que ha sufrido las distintas partes de los estados financieros en un periodo respecto un otro. Esto es importante para saber si se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas (Milla, 2014, pág. 24).

La característica fundamental de esta técnica de análisis se concreta en que subraya tendencias y establece relaciones comparativas para cada partida. El análisis horizontal revela cambios a lo largo del tiempo en partidas de los estados financieros. Cada partida de un epigrafe correspondiente a un ejercicio económico se compara con la misma partida en un ejercicio anterior o posterior. El análisis se puede llevar a cabo en términos de cambios en importes, en porcentajes de cambio

(%), o en forma de coeficientes, o ratios. El importe del cambio se calcula restando la cantidad del año «base» de la cantidad del año actual (Romero, Vázquez, González García, 2014).

Los estados financieros para poder tener un resultado, deben de ser analizados por el análisis horizontal, como el vertical, los cuales muestran de qué manera se encuentra la empresa, de un periodo a otro, pueden compararse naturalmente de dos años.

2.11.2 Análisis vertical

Al igual que el análisis horizontal, el análisis vertical es importante, para poder determinar el análisis vertical se define a continuación:

Es tipo de análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros con referencia sobre el total de activos o total patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados.

- Se obtiene una visión panorámica de la estructura del estado financiero.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado.
- Controla la estructura porque se considera que la actividad económica debe de tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa los cambios estructurales y las decisiones gerenciales.
- Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos, financiamiento, etc. (Milla, 2014, pág. 19).

La aplicación del análisis vertical a los estados financieros implica la conversión de las partidas que aparecen por columnas (importes) dentro del estado, en porcentajes de una cifra base. Así, por ejemplo, determinadas partidas que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias se pueden expresar como un porcentaje de las ventas o de la cifra de negocios correspondiente a un ejercicio. Del mismo modo, en el balance, las partidas se pueden expresar en relación, por ejemplo, con los activos totales (Romero, Vázquez, González García, 2014).

El análisis vertical como el horizontal, normalmente se les realiza a los estados financieros, es decir, al estado de resultados y al balance general, más que todo para analizar cómo incrementaron o disminuyeron las ventas entre un periodo y otro. El análisis vertical, es aquel cuyo principal objetivo es determinar el porcentaje que representa cada cuenta en total, su función es dividir las cuentas que se quieren determinar, por el total y luego proceder a multiplicar por 100.

2.11.3 Ratios Financieros

A continuación se da una breve definición de los ratios financieros, a través de Milla:

Uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad para realizar el análisis financiero de las empresas es el uso de las razones financieras ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa y además son comparables con las de la competencia y, por lo tanto, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Matemáticamente, un ratio es una razón. Esta razón financiera, es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros que buscar tener una medifunción de los resultados internos y externos de una empresa. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas. Se clasifican en: Índices de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas. Dependiendo de la necesidad de decisión que tengan los usuarios son las razones que se utilizarán (Milla, 2014, pág. 30).

Los ratios financieros son razones, por las cuales se puede conocer de una mejor manera la situación actual de una empresa, cabe mencionar que dentro de estas se encuentra la razón de liquidez, una de la más importante, para poder definir si la empresa se encuentra con liquidez a un corto plazo.

✓ **Clasificación de los Ratios Financieros**

Estas están clasificadas en cinco:

- Ratios de Liquidez: Miden la capacidad de pago a corto plazo.
- Ratios de Solvencia: Miden la capacidad de pago a largo plazo.

- Ratios de Actividad: Mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos.
- Ratios de Rentabilidad: Mide la eficiencia de la utilización de los recursos para generar sus operaciones
- Ratios de valor de Mercado: Mide el precio del valor d mercado por acción del capital accionario. (Milla, 2014, pág. 30).

Los ratios financieros o bien razones financieras, son utilizadas mundialmente por la mayoría de las empresas, es por medio de las mismas que la empresa logra determinar principalmente su liquidez, para poder saber si cuenta con la capacidad de poder cubrir sus deudas, estos ratios ayudan a poder determinar la situación en la que actualmente se encuentra la empresa en la que se está realizando el estudio, ya sea si se está trabajando en ella o para ella.

2.12 Etapas del proceso presupuestario

Para poder realizar un presupuesto, es vital conocer que proceso debe conllevar el mismo, para lo cual el Ministerio de Finanzas Públicas los define como:

Planificación: Es la etapa inicial del proceso presupuestario. Cada año, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN), en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), orienta el proceso de planificación y proporciona a las instituciones del sector público la metodología que se utilizará en el proceso de articulación de las políticas, planes y presupuesto. Durante la planificación del presupuesto, las instituciones plantean sus objetivos, metas y resultados en su Plan Operativo Anual (POA), ya que es esta planificación la que respalda la solicitud de recursos que les permitirá realizar las actividades que planean realizar el próximo año en beneficio de los ciudadanos. En nuestro ejemplo de la desnutrición infantil, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, una vez que determina el número de niños y niñas a vacunar, procederá a calcular el costo de las vacunas y demás insumos o materiales necesarios.

Formulación: En esta fase las instituciones con base a su marco legal, política de gobierno, políticas públicas sectoriales y metodología de planificación y del presupuesto por programas con énfasis en resultados, elaboran sus anteproyectos de presupuesto, los cuales son presentados al Ministerio de Finanzas Públicas. Por su parte, el Ministerio de Finanzas Públicas, para presentar un presupuesto prudente y realista, toma en consideración las distintas variables macroeconómicas proporcionadas por el Banco de Guatemala, las estimaciones de ingresos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y sus propias proyecciones, a partir de las cuales proyecta el presupuesto de ingresos y egresos del siguiente ejercicio fiscal. El resultado de esta etapa es la conformación del Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el siguiente ejercicio fiscal.

Presentación: El siguiente paso es la presentación del Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado por parte del Organismo Ejecutivo, ante el Organismo Legislativo.

Aprobación: Una vez presentado el proyecto de presupuesto por el Organismo Ejecutivo ante el Congreso de la República, la Comisión de Finanzas Públicas y Moneda de ese organismo, realizan las reuniones de discusión y análisis del proyecto de presupuesto que considere conveniente, y emite el dictamen correspondiente.

Ejecución: La etapa de ejecución se realiza a lo largo del ejercicio fiscal. Es en esta etapa cuando se alcanzan las metas y resultados previstos, por ejemplo se construyen los puentes, se realizan las vacunaciones, se otorgan becas para estudiantes, y los niños y niñas asisten a las escuelas.

Seguimiento: A lo largo del año, cada institución vigila que los programas y proyectos se realicen de la forma en que fue planificado. En nuestro ejemplo el programa de vacunación debe realizarse en los departamentos y municipios en que existe población menor de cinco años y de acuerdo al número de niños y niñas

que se estableció al inicio del año. Si no fue posible realizar la vacunación; en el seguimiento se indicará cuáles son las razones.

Evaluación: Esta etapa se realiza también durante el ejercicio fiscal con el propósito de verificar que las metas y resultados programados, se están alcanzando o no. Permite además que se introduzcan correctivos con el propósito de mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos. Esta etapa es complicada toda vez que se requiere de especialistas en cada materia que es evaluada, sea salud educación, infraestructura etc.

Liquidación y Rendición de cuentas: Finalmente, en la fase de liquidación y rendición de cuentas del presupuesto se deben transparentar los resultados alcanzados por todas las instituciones durante un ejercicio fiscal (MFP, 2016, pág. 4-11).

Para poder llevar a cabo un presupuesto, es necesario que exista un proceso, es decir que un presupuesto inicial, a través de una planeación, debe llegar a la etapa de aprobación, luego a la ejecución y finalmente debe controlarse que se realice como se planificó, anteriormente se pudo observar como el ministerio de finanzas publicas define este proceso, normalmente todos estos pasos se dan tanto en el ámbito privado como en el ámbito público, como se puede observar para que un presupuesto pueda ser aprobado, debe pasar por varios pasos.

2.13 Ingresos

Para poder entrar en este tema, es importante dar a conocer lo que es este concepto de ingreso, para lo cual Raffino da la siguiente definición:

Se denomina ingreso al incremento de los recursos económicos que presenta una organización, una persona o un sistema contable, y que constituye un aumento del patrimonio neto de los mismos. Este término se emplea con significados técnicos similares en distintos ámbitos del quehacer económico y administrativo. Por ejemplo, el total que una empresa recibe por la venta de sus productos se llama ingreso (en inglés revenue), pero también el total de las rentas recibidas por los ciudadanos de una nación se llama igual (en

inglés income). Dependiendo del sentido específico, el ingreso puede ser una variable considerada a la hora de medir el desempeño económico y financiero, o bien a la hora de diseñar planes contables y administrativos. (Raffino, 2020).

Los ingresos es todo aquello que para la empresa sea una ganancia, como por ejemplo la facturación de la empresa, también se puede tomar como las rentas que las empresas tienen.

2.13.1 Tipos de Ingresos

Existen varios tipos de ingresos, dentro de una empresa privada, como dentro del estado, estos pueden ser obtenidos de varias maneras, el ingreso puede clasificarse en distintas categorías, como son:

✓ **Ingresos públicos.**

Aquellos que reciben el Estado o sus distintas dependencias a partir de los impuestos y otros mecanismos de recaudación.

✓ **Ingresos privados.**

Los que atañen a la empresa privada o los grupos privados, tengan o no fines de lucro.

✓ **Ingresos ordinarios.**

Aquellos que se obtienen de manera consuetudinaria, es decir, habitual, como son los salarios y pagos regulares.

✓ **Ingresos extraordinarios.**

Aquellos que provienen de eventos o acontecimientos imprevistos o inesperados, como la emisión de bonos de un gobierno o ganarse la lotería.

✓ **Ingresos totales.**

La sumatoria de lo percibido por una organización o una empresa por motivo de su actividad comercial regular, es decir, al vender todos sus productos o servicios.

✓ **Ingreso marginal.**

En microeconomía, se llama así al incremento de la venta total de un sector, cuando se posiciona una unidad más de lo esperado.

✓ **Ingreso medio.**

Un indicador obtenido del promedio de los productos vendidos, es decir, el ingreso total entre el total de unidades vendidas (Raffino, 2020).

Los ingresos pueden dividirse de varias formas, las empresas cuentan con distintos tipos de ingresos, ya sean públicos, privados o extraordinarios, algo que al final es una ganancia para la empresa, por parte del estado, los ingresos pueden obtenerse por medio de impuestos, que los ciudadanos pagan, esto para la parte pública y la parte privada naturalmente por medio de las ventas.

2.14 Ingresos y egresos

Los ingresos y egresos es un tema, que se ve a diario en cualquier empresa, para lo cual Raffino, da una breve definición sobre este apartado:

Ingresos y egresos son términos opuestos. Dicha oposición se fundamenta en que los ingresos están vinculados con la entrada de capital a una organización o sistema, fruto de sus ganancias y de su actividad económica; mientras que los egresos apuntan al proceso contrario: la salida de capital o desembolsos de dinero que la organización debe hacer, pero que se traducen en pérdida o en disminución del patrimonio neto. Dicho en otras palabras, no se consideran egresos los pagos regulares y las inversiones, ya que forman parte del circuito productivo ordinario y deben retornar al final del ciclo. En cambio, los pagos extraordinarios y pérdidas monetarias o no, se deben registrar como un egreso (Raffino, 2020).

Se puede definir a los ingresos como las entradas de una empresa, así mismo se puede llamar a los egresos como los gastos de una empresa, como una definición sencilla y

entendible, aunque ya dentro de una empresa estos dos temas van más allá, de solo entradas y salidas.

Se brinda el concepto de lo que es egresos, a continuación para poder conocer más sobre este tema:

Así como las empresas, también las personas poseen una serie de gastos en su diario vivir y por motivos distintos, ya sea el pagar una renta o sus servicios públicos o de telecomunicaciones, este tipo de gastos son denominados egresos. Se establece que cuando los egresos aumentan, los beneficios que estos puedan llegar a traer disminuirán. Ahora profundizaremos en este concepto económico de suprema importancia para entender su concepto y los tipos de egresos. La palabra "egreso" proviene del latín *egressus*. Esta palabra se refiere a todas esas salidas de dinero o partidas de descargo, en ellos se incluyen también las inversiones. A pesar de que las inversiones se realicen con el fin de obtener un gran beneficio o recuperarlas, igualmente supondrían una salida de dinero. Por ejemplo, al adquirir una empresa, así está en el futuro esta transformada y produzca ganancia, esta podrá venderse de igual manera y en este caso representará un ingreso para el vendedor y un egreso para el comprador (así vaya a obtener beneficio de esta más adelante) (López, 2017).

Los egresos, es algo que las empresas buscan disminuir a toda costa, puesto que las empresas, quieren disminuir costos y aumentar sus ventas, los egresos es algo que las empresas no pueden impedir, ya que si se quiere lograr obtener ventas o beneficios, algunos de sus gastos mas usuales son, los pagos de sueldos y salarios, como los gastos administrativos, es decir gastos que siempre van a existir, pero que si se maneja prudentemente pueden disminuir.

2.15 Ingreso per cápita

A continuación se presenta una breve definición acerca del ingreso per cápita, este concepto que usualmente se utilizan en todas las empresas, Raffino lo define como:

Se denomina ingreso per cápita (ingreso por cabeza) a un indicador que consiste en el cálculo del ingreso de cada uno de los habitantes, de sus familias, empresas, organizaciones, etc., en relación con el ingreso nacional y por lo tanto con la calidad de vida y el nivel de consumo de dicha sociedad. Suele calcularse de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso per cápita} = \text{Ingreso nacional (IN)} / \text{Población total (PT)}$$

El ingreso per cápita es empleado a menudo para establecer comparaciones económicas entre países o regiones, y establecer así el ritmo de progreso de un país respecto a sus vecinos o semejantes (Raffino, 2020).

El ingreso per cápita es una medida que sirve para tener referencia del bienestar de la población; el mismo deriva de la división del producto interno bruto con respecto de la cantidad de personas que habitan en el país o en la región.

3 METODOLOGÍA

El siguiente capítulo, especifica la metodología de investigación que se realizó, y los pasos que se llevaron a cabo para la investigación, en la falta de la planificación y control del presupuesto de los ingresos y egresos, de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala.

3.1 Definición del Problema

A continuación, se presenta la definición del problema de la situación en la empresa de servicios de seguridad y vigilancia el cual se detalla de la siguiente manera:

Dentro de la empresa existe, un problema principal el cual fue detectado mediante un estudio y análisis, principalmente por el estudio de los estados financieros, donde se encontró, que existe una falta de planificación y control del presupuesto de ingresos y egresos, de la empresa la cual se presentó ante la junta directiva de la institución, ya que esto genera que no exista un control adecuado de los recursos de la empresa.

La propuesta de solución que se ha planteado, consiste en desarrollar un diseño de planificación y control presupuestario de los ingresos y egresos que ayuden al sostenimiento de sus operaciones para incrementar utilidades, optimizar recursos y sustentar los resultados financieros previstos para la toma de decisiones y sobre todo para que exista un mayor control de los recursos.

3.1.1 Especificación del problema

La empresa de servicios de seguridad en el municipio de Guatemala, es una de las primeras empresas de servicios de seguridad líder en el mercado, sin embargo, la falta de una buena planificación y control del presupuesto de ingresos y egresos, provoca una mala administración de los recursos financieros y su impacto es negativo en las utilidades de la empresa.

¿Qué tipo de planificación y control presupuesto de los ingresos y egresos debe realizarse para la empresa?

¿Qué tipo de análisis se debe realizar con las herramientas actuales, con que se realiza la planificación y control de los presupuestos?

¿Por qué se deben comparar los Estados Financieros de los años 2018, 2019 y 2020, de la planificación presupuestaria?

¿En base a que se deben asignar recursos a los diferentes departamentos y tipos de servicio de la empresa?

¿Qué tipo de diseño se realizará en la planificación para proponer la creación de un modelo presupuestario?

3.1.2 Punto de vista

El punto de vista que se estudió, fue el financiero en la empresa que se dedica a la prestación de Servicios de Seguridad, en Guatemala.

3.2 Delimitación del problema

Es importante dar a conocer la unidad de análisis del problema, el periodo histórico a estudiar y el ámbito geográfico sobre la planificación y control del presupuesto de ingresos y egresos de una empresa de Servicios de Seguridad en el Municipio de Guatemala.

3.2.1 Unidad de análisis

La empresa que se analizó, está dedicada a brindar Servicios de Seguridad, en la ciudad de Guatemala.

3.2.2 Período histórico

Se estudiaron los presupuestos del año 2018, 2019 y 2020, realizando una comparación entre un año y otro.

3.2.3 Ámbito geográfico

El estudio se realizó en el municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos

Un objetivo de investigación es el fin o meta que se pretende alcanzar en un proyecto, estudio o trabajo de investigación, para ello se enfocó a estudiar y analizar el caso de la empresa de servicios cuyo giro habitual es la prestación de seguridad y vigilancia dentro del territorio nacional e internacional cuyo problema principal es la falta de planificación y control presupuestario de los ingresos y egresos de la empresa.

3.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico sobre la planificación y control de presupuestos de ingresos y egresos en una empresa que presta servicios de seguridad en el Municipio de Guatemala, con el fin de impactar en las utilidades de la organización.

3.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Revisar las herramientas actuales, con las que se realizan la planificación de los presupuestos, así también los controles establecidos para la supervisión de estos.
- ✓ Comparar los Estados Financieros de los años 2018 al 2020, para determinar las variaciones positivas o negativas.
- ✓ Asignar recursos financieros para la empresa, a través de una proyección de ingresos y egresos, para el año 2021.
- ✓ Diseñar una planificación como propuesta para la creación de un modelo de presupuesto de ingresos y egresos como una herramienta que promueva un panorama amplio sobre la proyección de los ingresos, egresos, optimizaciones y crecimiento dentro de la empresa, ayudando a que el impacto que provoca en las utilidades con respecto a las pérdidas sea menor.

3.4 Diseño de la Investigación

De acuerdo con la investigación realizada, para este apartado el diseño establecido fue no experimental, pues en él se recabo información de fuentes bibliográficas, electrónicas

y la recopilación de los datos necesarios que contribuyeran al análisis financiero para la problemática que se vive actualmente en la empresa.

De acuerdo con el diseño de investigación se aplicaron técnicas e instrumentos documentales y de campo las cuales permitieron dirigir, recolectar, conservar y transmitir datos, para la mejor investigación de la problemática.

3.4.1 Enfoque

Esta investigación tuvo su enfoque principal, en la falta de una planificación y control del presupuesto de ingresos y egresos de una empresa de servicios de seguridad en el municipio de Guatemala.

3.4.2 Alcance

El alcance principal que se especificó en esta investigación fue basada, en crear un diseño de planificación y control presupuestario de los ingresos y egresos, de una empresa de servicios de seguridad, ubicada en el municipio de Guatemala.

3.5 Universo

El universo de la investigación son las 112 empresas de servicios de seguridad y vigilancia ubicadas en el municipio de Guatemala.

3.5.1 Tamaño de la muestra

La muestra que se utilizó para esta investigación es de tipo no probabilístico seleccionando una empresa del universo, con la técnica de muestreo de sujetos voluntarios, la cual va dirigida al Gerente Financiero, esto tomando como muestra la entrevista estructurada y el análisis.

3.6 Instrumentos de medición

Las técnicas e instrumentos utilizados para esta investigación son de manera documental, analítica y se muestran a continuación:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo de los recursos documentales disponibles para la investigación.

Se aplicaron técnicas de investigación documental en consultas bibliográficas en libros de texto, publicaciones electrónicas, normativa de empresas de seguridad, páginas de internet y tesis publicadas.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de campo que se abordaron en la investigación son las siguientes:

a) Análisis de documentos

Se analizaron los siguientes documentos:

Estados financieros, presupuestos, razones financieras que se han realizado en la empresa, los estados financieros y presupuestos que se estudiaron son los concernientes a los años 2018, 2019 y 2020.

b) Entrevista

Se realizaron entrevistas, al gerente financiero, contralor general y al analista de presupuestos, para comprender como se han aplicado anteriormente los presupuestos.

c) Observación

Se observó cómo se ha manejado el tema de la planificación y control de los presupuestos en la empresa.

3.7 Resumen del procedimiento

Para poder analizar la situación de la empresa, se procedió a realizar el estudio de los estados financieros, analizando como primer punto los años, 2018, 2019 y 2020, seguidamente de un análisis exhaustivo de los ratios financieros, que pudieran ayudar a poder analizar, de una manera más amplia la situación actual de la empresa, y poder así determinar una propuesta para el problema de la falta de control y planificación del presupuesto de los ingresos y egresos de la empresa.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo se evidencia la discusión de los resultados relacionada con la planificación y control del presupuesto de ingresos y egresos de una empresa de servicios de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala.

A continuación, se presentarán los resultados que se encuentran relacionados con los objetivos, establecidos a través de esta investigación.

4.1 Análisis de la situación financiera de la empresa

La empresa de seguridad de origen Israelí establecida en Guatemala hace 32 años, establecida económicamente con capital propio, durante los últimos tres años ha presentado problemas al no contar con una planificación presupuestaria el cual ha originado, que las utilidades vayan disminuyendo y recurriendo a préstamos para mantener la situación de la empresa de forma estable.

Es en este aspecto donde radica la problemática en esta investigación, según los números que a continuación se presentarán la empresa contiene varias cuentas contables, en donde se puede observar, el incremento que existe en ellas, para lo cual también se presentarán algunos análisis, como lo son las comparaciones de los estados financieros. Al analizar este estatus, también se pretende proponer una solución, para la empresa para que pueda haber una mejor utilidad, y que pueda haber una planificación que ayude a disminuir gastos y aumentar utilidades.

A continuación se presentan los instrumentos de análisis de la situación financiera actual de la empresa el cual tomó en cuenta el estado de resultados de los años 2018, 2019 y 2020, en ellos se podrá verificar con detalle cada cuenta principal que integran cada uno de los rubros, y se brindara un breve análisis de las cuentas principales en su efecto.

Tabla 1.4. Estado de Resultados

Empresa de Seguridad					
Estado de Resultados					
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre Años 2020, 2019, 2018					
(Cifras Expresadas en Miles de Quetzales)					
DESCRIPCIÓN	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	VARIACIONES ABSOLUTAS	
				2018-2019	2019-2020
Ingresos					
Servicios de seguridad	81,900,000	70,000,000	60,000,000	10,000,000	11,900,000
Costo de lo vendido	20,514,921	16,175,120	10,800,956	5,374,164	4,339,801
Utilidad bruta	61,385,079	53,824,880	49,199,044	4,625,836	7,560,199
Gastos de operación	60,593,192	53,418,812	49,226,857	4,191,955	7,174,381
Gastos de ventas	45,372,599	38,189,161	36,308,349	1,880,811	7,183,438
Prestaciones laborales	42,932,531	36,398,727	34,495,615	1,903,111	6,533,804
Sueldos y Salarios ordinarios	32,500,900	27,600,800	25,900,500	1,700,300	4,900,100
Cuota Patronal de Seguridad Social	4,117,864	3,497,021	3,281,593	215,428	620,843
Incentivo y cumplimiento de metas	200,000	150,000	500,000	- 350,000	50,000
Aguinaldo	2,708,408	2,300,067	2,158,375	141,692	408,342
Bono 14	2,708,408	2,300,067	2,158,375	141,692	408,342
Vacaciones	696,950	550,772	496,772	54,000	146,178
Aportes y publicidad	2,440,068	1,790,434	1,812,734	- 22,300	649,634
Publicidad y propaganda	630,467	430,467	530,467	- 100,000	200,000
Cursos y entrenamientos	789,567	614,900	624,900	- 10,000	174,667
Seguro de vida y medico	489,567	314,600	326,900	- 12,300	174,967
Cuota de Gasolina y transporte	530,467	430,467	330,467	100,000	100,000
Gastos de administración	15,220,594	15,229,651	12,918,508	2,311,143	- 9,057
Depreciaciones	3,589,048	4,966,498	3,589,048	1,377,450	- 1,377,450
Depreciación gasto por inmuebles	22,590	33,590	22,590	- 11,000	11,000
Depreciación gasto por mobiliario y equipo de ofic	63,522	75,521	63,522	- 11,999	11,999
Depreciación gasto por equipo de computación	63,141	95,145	63,141	- 32,004	32,004
Depreciación gasto por equipo de comunicación	133,270	234,275	133,270	- 101,005	101,005
Depreciación gasto por vehículos	420,751	665,890	420,751	- 245,139	245,139
Depreciación gasto por armas	149,273	569,852	149,273	- 420,579	420,579
Depreciación gasto por equipo de seguridad	135,504	289,605	135,504	- 154,101	154,101
Depreciación gasto por herramientas	3,588	5,620	3,588	- 2,032	2,032
Amortización gasto de Programas de Computación	2,597,410	2,997,000	2,597,410	- 399,590	399,590
Transportes	4,762,146	3,650,119	3,706,488	- 56,369	1,112,027
Combustible	767,890	667,890	567,890	100,000	100,000
Mantenimiento (Servicio) de vehículos	1,990,890	990,890	790,890	200,000	1,000,000
Reparación de vehículos	998,564	990,570	1,590,690	- 600,120	7,994
Alquiler de vehículos	898,564	890,678	670,780	219,898	7,886
Reintegro gasto de transporte	95,782	99,635	75,782	- 23,853	3,853
Impuesto de circulación	10,456	10,456	10,456	-	-
Comunicación	1,171,892	1,066,881	568,453	498,428	105,011
Telefonos	592,709	560,895	289,270	271,625	31,814
Reparacion de equipo de comunicación	579,183	505,986	279,183	226,803	73,197
Instalaciones y mantenimiento	3,891,965	3,740,610	3,248,976	491,634	151,355
Arrendamiento de Inmuebles	1,585,352	1,500,896	1,485,352	15,544	84,456
Energía eléctrica	556,879	434,589	323,890	110,699	122,290
Servicio de Agua	20,562	15,562	10,562	5,000	5,000
Limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles	1,729,172	1,789,563	1,429,172	- 360,391	60,391
Seguros y permisos de operación	1,805,543	1,805,543	1,805,543	-	-
Patentes y licencias de sociedad	1,500,890	1,500,890	1,500,890	-	-
Licencias y programas de computacion	304,653	304,653	304,653	-	-
Utilidad antes de impuestos	791,886	406,068	- 27,813	433,881	385,818
Impuesto sobre la renta	197,972	101,517	-	101,517	96,454
Utilidad después de impuestos	593,915	304,551	- 27,813	332,364	289,363

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

De acuerdo con el estado de resultados de la tabla 1.4, se pudo constatar que la empresa, en los últimos tres años, ha ido aumentando sus ventas, algo que a simple vista pudiera ser ventajoso para la empresa, teniendo una utilidad ventajosa después del costo de lo vendido, en este caso su aumento entre los años 2018-2019 fue de Q 4,625,836, y entre los años 2019-2020 se reflejó un aumento de Q 7,560,199, lo cual se ve reflejado la gestión de ventas de manera eficiente. El problema principal radica en el tema de los egresos, pues se puede observar que los rubros con mayor grado de deficiencia son; el rubro de sueldos y salarios que presentan incrementos absolutos entre los años 2018-2019 de Q.1,700,300, y para los años 2019-2020 incrementos de Q.4,900,100, generando un impacto de Q.6,600,400, por los años comparados.

En el caso del rubro de mantenimiento de vehículos, para los años 2018-2019 se refleja un incremento de Q.200,000, y para los años 2019-2020 incrementos de Q.1,000,000, teniendo una variación total de Q.1,200,000, reflejando un deficiente control de los recursos. En el caso de los rubros de reparación y alquiler de vehículos, de cierta manera tuvieron efectos absolutos de disminución haciendo un total entre los años 2018-2019 de -Q.380,222, y para los años 2019-2020 un incremento de Q.15,880.

En el caso del rubro de reparación de equipo de computación, se ve reflejado un incremento para los años 2018-2019 de Q.226,803 y para los años 2019-2020 un incremento de Q.73,197, estableciendo una deficiencia en cuanto a sus equipos de comunicación. Finalmente el rubro de limpieza, reparación y mantenimiento de inmuebles, reflejando un incremento de Q.360,391, para los años 2018-2019, y para los años 2019-2020 una disminución de -Q.60,391, estableciendo una mejora considerable.

Se puede observar para el rubro de la utilidad de la empresa de servicios de seguridad, en los años 2018 y 2019, un incremento de Q.433,881, y para los años 2019 y 2020 un incremento en sus utilidades de Q.385,818, antes de impuestos, algo que mejoró en una parte mínima los ingresos de la empresa, a comparación de los gastos que tuvo durante los tres años que se analizaron.

Tabla 2.4. Balance General

Empresa de Seguridad
Balance General
Por los periodos terminados al 31 de Diciembre Años 2020, 2019, 2018
(Cifras expresadas en quetzales)

<u>Descripción</u>	<u>31/12/2020</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u>	Variaciones Absolutas	
				2019-2020	2018-2019
Activo					
Corriente	8,250,000	8,450,000	8,200,000	200,000	250,000
Caja y bancos	2,250,000	1,650,000	500,000	600,000	1,150,000
Cuentas por cobrar (neto)	4,000,000	5,000,000	6,500,000	1,000,000	1,500,000
Inventario	2,000,000	1,800,000	1,200,000	200,000	600,000
No Corriente	3,008,913	4,004,513	5,870,778	995,600	1,866,265
Activos fijos (netos)	3,008,913	4,004,513	5,870,778	995,600	1,866,265
Total activo	11,258,913	12,454,513	14,070,778	1,195,600	1,616,265
Pasivo					
Corriente	3,172,621	3,568,221	4,220,587	395,600	652,366
Acreedores diversos	1,003,076	1,256,076	1,241,633	253,000	14,443
Cuentas comerciales por pagar	813,545	808,145	1,176,434	5,400	368,289
Prestaciones laborales por pagar	1,256,000	1,356,000	1,661,320	100,000	305,320
Otro circulante	100,000	148,000	141,200	48,000	6,800
No Corriente	4,000,000	4,800,000	5,430,724	800,000	630,724
Préstamo a largo plazo	4,000,000	4,800,000	5,430,724	800,000	630,724
Patrimonio de Accionistas	4,086,292	4,086,292	4,419,467	-	333,175
Total pasivo y patrimonio	11,258,913	12,454,513	14,070,778	1,195,600	1,616,265
Excedente o faltante	-	-	-		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

De acuerdo con la información financiera presentada en la tabla 2.4, se puede visualizar variaciones absolutas entre cada uno de los rubros, los cuales impactaron los activos siguientes; cuenta por cobrar entre los años 2018-2019 los cuales disminuyeron en – Q.1,500,000, y para los años 2019-2020 disminuyeron en –Q.1,000,000, estableciendo un efecto positivo en este rubro debido a su mejoramiento en su cobrabilidad. En el caso de los activos fijos, tuvieron en los años 2018-2019 una disminución de –Q.1,866,265 y para los años 2019-2020 disminuyeron en –Q.995,600, esto quiere decir que la empresa ha dejado de invertir en los activos de la empresa. En el caso de los pasivos los rubros más significativos que tuvieron impacto son las cuentas comerciales por pagar que de cierta manera disminuyen entre los años 2018-2019 en –Q. 368,289, e incrementaron entre 2019-2020 en Q. 5,400 y para el caso del rubro de préstamo a largo plazo se obtuvieron disminuciones entre los años 2018-2019 de –Q. 630,724 y para los años de 2019-2020 nuevamente vuelve a disminuir en –Q. 800,000, debido a las amortizaciones que aplica el banco.

Con respecto al rubro de capital de accionistas, según lo conversado con el gerente financiero, se determinó que derivado a la situación de la pandemia, indicó que la junta directiva apoyó a la no repartición de utilidades, para abonar a capital el financiamiento adquirido, con el propósito de minimizar el apalancamiento financiero que se tiene actualmente, porque el fin principal de los accionistas, es que la empresa logre funcionar con capital propio.

Derivado del análisis interpretativo de los estados financieros, se puede concluir que la empresa se encuentra con problemas financieros, se analizó que para el año 2018, hubo una pérdida de – Q 27,813, en el año 2019 se recuperó con Q 304,551, mientras que para el año 2020 tuvo una utilidad de Q 593,915, siendo vital para el funcionamiento de las operaciones. Adicionalmente a esto para el año 2018 y 2019, se puede observar que en la utilidad bruta existió un incremento de Q 4,625,836, mientras que para el año 2020 hubo un incremento de Q 7,560,199. En tanto a los costos de la empresa, aumentaron para el año 2019 Q 4,191,955, para el año 2020 aumento Q 7,174,381, reflejando así una gestión de ventas eficiente con relación a sus costos. Al realizar este análisis se concluyó en la gran importancia que es proponer una planificación y control presupuestario, para intervenir en el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa, es por eso que más adelante se complementará este análisis al realizar la comparación de los estados financieros y los principales porcentajes de incrementos y disminuciones de forma relativa.

4.2 Análisis Comparativo de los Estados Financieros

En este apartado se analizaron de forma comparativa la información financiera conforme a la técnica de análisis de documentos y a los instrumentos que son los estados financieros de los últimos tres años, es por eso que se dará respuesta a lo planteado en el objetivo específico, a través de estos análisis se podrá visualizar las variaciones relativas positivas y negativas de cada uno de los rubros de los estados financieros estableciendo los rubros que deberán mejorar su eficiencia y posteriormente contrarrestar los gastos innecesarios que no representen provecho para la empresa para su funcionamiento óptimo.

Para esta comparación se realizaron los análisis verticales y horizontales para obtener una mejor perspectiva sobre la situación financiera de la empresa la cual se muestra a continuación:

Tabla 3.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados

**Empresa de Seguridad
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre Años 2020, 2019, 2018
(Cifras Expresadas en Quetzales)**

DESCRIPCIÓN	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	Análisis Vertical		
				2020	2019	2018
Ingresos						
Servicios de seguridad	81,900,000	70,000,000	60,000,000	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de lo vendido	20,514,921	16,175,120	10,800,956	25.05%	23.11%	18.00%
Utilidad bruta	61,385,079	53,824,880	49,199,044	74.95%	76.89%	82.00%
Gastos de operación	60,593,192	53,418,812	49,226,857	73.98%	76.31%	82.04%
Gastos de ventas	45,372,599	38,189,161	36,308,349	74.88%	71.49%	73.76%
Prestaciones laborales	42,932,531	36,398,727	34,495,615	70.85%	68.14%	70.07%
Aportes y publicidad	2,440,068	1,790,434	1,812,734	4.03%	3.35%	3.68%
Gastos de administración	15,220,594	15,229,651	12,918,508	25.12%	28.51%	26.24%
Depreciaciones	3,589,048	4,966,498	3,589,048	5.92%	9.30%	7.29%
Transportes	4,762,146	3,650,119	3,706,488	7.86%	6.83%	7.53%
Comunicación	1,171,892	1,066,881	568,453	1.93%	2.00%	1.15%
Instalaciones y mantenimiento	3,891,965	3,740,610	3,248,976	6.42%	7.00%	6.60%
Seguros y permisos de operación	1,805,543	1,805,543	1,805,543	2.98%	3.38%	3.67%
Utilidad antes de impuestos	791,886	406,068	27,813	0.97%	0.58%	-0.05%
Impuesto sobre la renta	197,972	101,517	-	0.24%	0.15%	0.00%
Utilidad después de impuestos	593,915	304,551	27,813	0.73%	0.44%	-0.05%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Dados los resultados en la tabla 3.4, se procede a realizar el análisis vertical del estado de resultados de la empresa de servicios de seguridad, este análisis se realizó con el fin de verificar a fondo la situación financiera de la empresa, para lo cual se procedió a presentar el estado de resultados de los años 2018 al 2020.

Para el año 2018, las ventas brutas se encontraban en un 82% siendo de forma estable para la empresa, para el año 2019 las ventas disminuyeron en un 76.89% en comparación del año anterior, se ve reflejado también una disminución menor entre los años 2019 al 2020 de 74.95%, siendo un porcentaje relativo bajo, pero que en variaciones absolutas es algo relevante para la empresa.

Para el año 2018, las ventas brutas se muestran con montos de Q.49,199,044, para el año 2019 un monto de Q.53,824,880, mientras que para el año 2020 existieron ventas de Q.61,385,079, teniendo un incremento para los primeros dos años de Q.4,625,836, mientras que para los siguientes dos años se obtuvieron incrementos de Q.7,560,199, los cuales muestran que las ventas son estables para la empresa y representan disminuciones relativas minuciosas.

En cuanto a los egresos de la empresa, para el año 2018 en gastos de ventas hubo un porcentaje de 73.76% con relación al año 2019 que obtuvo un porcentaje de 71.49% y para el año 2020 incremento en 74.88%, se pueden ver de forma absoluta los gastos en el año 2018 que representaron Q.36,308,349, para el año 2019 un monto de Q.38,189,161, mientras que para el año 2020 un monto de Q.45,372,599, teniendo un aumento significativo entre los años 2019 al 2020 de Q.7,183,438.

Con respecto a las prestaciones laborales para el año 2018, se tuvieron gastos de Q.34,495,615, para el año 2019 gastos de Q.36,398,727, finalmente para el año 2020, gastos de Q.42,932,531, teniendo un aumento en gastos de prestaciones laborales de Q.1,903,111 y Q.6,533,804, representado de forma relativa porcentajes de 70.07%, 68.14% y 70.85% entre los años 2018 al 2020.

En cuanto al gasto de Aportes y publicidad, para el año 2018, se tuvo un gasto de Q.1,812,734, para el año 2019 Q.1,790,434, mientras que para el año 2020 existió un gasto de Q.2,440,068 representando de forma relativa porcentajes de 3.68%, 3.35% y 4.03% respectivamente.

Los gastos de administración, están integrados de la siguiente manera, depreciaciones valores absolutos de Q.3,589,048, para el año 2018, Q.4,966,498 para el año 2019 y para el año 2020 con un monto de Q.3,589,048, representando porcentajes relativos de 7.29%, 9.30% y 5.92%, respecto al gasto de transportes para el año 2018 los valores absolutos fueron Q.3,706,488, para el año 2019 Q.3,650,119, mientras que para el año 2020 Q.4,762,146, representando de forma relativa 7.53%, 6.83% y 7.86%, en cuanto a los gastos de comunicación obtuvieron valores absolutos en el año 2018 de Q.568,453,

para el año 2019 Q.1,066,881 y finalmente para el año 2020 con un monto de Q.1,171,892 representando relativamente 1.15%, 2.00% y 1.93%.

Los gastos de mantenimientos se han mantenido con montos para el año 2018 de Q 3,248,976, para el año 2019 Q 3,740,610 y para el año 2020 con montos de Q 3,891,965, representando relativamente 6.60%, 7.00% y 6.42%, así mismo los gastos de seguros y permisos de operación, se presentan con montos para el año 2018 de Q 1,805,543, para el año 2019 Q 1,805,543 y finalmente para el año 2020 de Q 1,805,543, representando de forma relativa 3.67%, 3.38% y 2.98%.

En cuanto a las utilidades de la empresa muestran valores absolutos de –Q.27,813 para el año 2018, para el 2019 Q.304,551 y para el año 2020 Q.593,915 representando de forma relativa porcentajes de -0.05%, 0.44% y 0.73% esto nos da la pauta que la situación de la empresa de acuerdo a la comparación realizada es preocupante debido al deficiente control sobre la administración de sus recursos.

Tabla 4.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Empresa de Seguridad
Estado del Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los Años 2020, 2019, 2018
(Cifras Expresadas en Quetzales)

<u>DESCRIPCIÓN</u>	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	Análisis horizontal	
				2019-2020	2018-2019
Ingresos					
Servicios de seguridad	81,900,000	70,000,000	60,000,000	17.00%	16.67%
Costo de lo vendido	20,514,921	16,175,120	10,800,956	26.83%	49.76%
Utilidad bruta	61,385,079	53,824,880	49,199,044	14.05%	9.40%
<u>Gastos de operación</u>	60,593,192	53,418,812	49,226,857	13.43%	8.52%
Gastos de ventas	45,372,599	38,189,161	36,308,349	18.81%	5.18%
Prestaciones laborales	42,932,531	36,398,727	34,495,615	17.95%	5.52%
Aportes y publicidad	2,440,068	1,790,434	1,812,734	36.28%	-1.23%
Gastos de administración	15,220,594	15,229,651	12,918,508	-0.06%	17.89%
Depreciaciones	3,589,048	4,966,498	3,589,048	-27.73%	38.38%
Transportes	4,762,146	3,650,119	3,706,488	30.47%	-1.52%
Comunicación	1,171,892	1,066,881	568,453	9.84%	87.68%
Instalaciones y mantenimiento	3,891,965	3,740,610	3,248,976	4.05%	15.13%
Seguros y permisos de operación	1,805,543	1,805,543	1,805,543	0.00%	0.00%
Utilidad antes de impuestos	791,886	406,068 -	27,813	95.01%	93.15%
Impuesto sobre la renta	197,972	101,517	-	95.01%	100.00%
Utilidad después de impuestos	593,915	304,551 -	27,813	95.01%	90.87%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 4.4, se procedió a realizar el análisis horizontal del estado de resultados de la empresa de seguridad, se puede observar entre los años 2018-2019 existió un incremento en ventas de un 9.40%, luego de restar el costo de lo vendido, entre los años 2019-2020 existió un incremento de un 14.05% después del costo de lo vendido.

En el caso de los gastos de operación existieron variaciones positivas y negativas para la empresa, en este caso en los gastos de ventas existieron aumentos entre los primeros dos años de un 5.18%, y entre los años 2019-2020 un incremento de 18.81%, lo cual representa algo negativo para la empresa derivado a que se quiere optimizar recursos.

En el caso de las prestaciones laborales, hubo un incremento del 5.52% entre los años 2018-2019, en tanto que para los años 2019-2020 incrementó un 17.95%, estos gastos son los que se deben de evaluar y buscar estrategias para minimizarlos.

En el rubro de aportes y publicidad en comparación entre los años 2018-2019 disminuyó un -1.23%, esta disminución no estuvo latente, puesto que para los 2019-2020 incrementaron en 36.28%. En el caso de los gastos de administración entre los años 2018-2019 aumentaron un 17.89%, en tanto para los años 2019-2020 disminuyeron en -0.06%, algo no tan significativo para la empresa. En el caso de las depreciaciones hubo un incremento del 38.38%, entre los años 2018-2019, aunque para los años 2019-2020 disminuyó en -27.73%.

Otro de los rubros de mayor relevancia es el de comunicaciones pues para los años 2018-2019 incrementaron en 87.68%, en tanto que para los años 2019-2020 incrementaron en 9.84%. Y finalmente se observó el comportamiento de la utilidad neta de la empresa, teniendo como consecuencia, que entre los años 2018-2019, existió un incremento del 100% debido a la pérdida obtenida producto de la deficiente administración de los recursos, porque para el año 2018 existió pérdida para la empresa, igualmente entre los años 2019-2020 se obtuvo un incremento del 95.01% representando un porcentaje relativo aceptable ya que lo que se quiere es mantener el funcionamiento óptimo de la empresa con la generación de utilidades.

Tabla 5.4. Análisis Vertical del Balance General

Empresa de Seguridad Balance General Al 31 de Diciembre de los Años 2020, 2019, 2018 (Cifras Expresadas en Quetzales)						
Descripción	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	Análisis Vertical		
				2020	2019	2018
Activo						
Corriente	8,250,000	8,450,000	8,200,000	73.28%	67.85%	58.28%
Caja y bancos	2,250,000	1,650,000	500,000	27.27%	19.53%	6.10%
Cuentas por cobrar (neto)	4,000,000	5,000,000	6,500,000	48.48%	59.17%	79.27%
Inventario	2,000,000	1,800,000	1,200,000	24.24%	21.30%	14.63%
No Corriente	3,008,913	4,004,513	5,870,778	26.72%	32.15%	41.72%
Activos fijos (netos)	3,008,913	4,004,513	5,870,778	100.00%	100.00%	100.00%
Total activo	11,258,913	12,454,513	14,070,778	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo						
Corriente	3,172,621	3,568,221	4,220,587	28.18%	28.65%	30.00%
Acreedores diversos	1,003,076	1,256,076	1,241,633	31.62%	35.20%	29.42%
Cuentas comerciales por pagar	813,545	808,145	1,176,434	25.64%	22.65%	27.87%
Prestaciones laborales por pagar	1,256,000	1,356,000	1,661,320	39.59%	38.00%	39.36%
Otro circulante	100,000	148,000	141,200	3.15%	4.15%	3.35%
No Corriente	4,000,000	4,800,000	5,430,724	35.53%	38.54%	38.60%
Préstamo a largo plazo	4,000,000	4,800,000	5,430,724	100.00%	100.00%	100.00%
Patrimonio de Accionistas	4,086,292	4,086,292	4,419,467	36.29%	32.81%	31.41%
Total pasivo y patrimonio	11,258,913	12,454,513	14,070,778	100.00%	100.00%	100.00%
Excedente o faltante	-	-	-			

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 5 del capítulo 4, se procedió a realizar el análisis vertical del balance general de la empresa de servicios de seguridad, por lo observado se pudo deducir que existe una buena liquidez por parte de la empresa, más adelante se realizarán los ratios financieros, que mostrarán con más especificación estas cuentas, aunque la empresa también cuenta con préstamos, en los cuales se ve una variación desde el año 2018, 2019 y 2020, así mismo se pueden observar que el patrimonio neto se mantiene, esto debido a que la empresa posee capital propio invertido, se puede verificar que con respecto a los proveedores se encuentran al día, pero es importante que así como se cobra, exista también una buena negociación con los proveedores para la generación de financiamiento espontáneo.

Tabla 6.4. Análisis Horizontal del Balance General

Empresa de Seguridad				Análisis Horizontal	
Balance General				Variaciones Absolutas	
Al 31 de Diciembre de los años 2020, 2019, 2018				2019-2020	
(Cifras Expresadas en Quetzales)				2018-2019	
<u>Descripción</u>	<u>31/12/2020</u>	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u>		
Activo					
Corriente	8,250,000	8,450,000	8,200,000	-2.37%	3.05%
Caja y bancos	2,250,000	1,650,000	500,000	36.36%	230.00%
Cuentas por cobrar (neto)	4,000,000	5,000,000	6,500,000	-20.00%	-23.08%
Inventario	2,000,000	1,800,000	1,200,000	11.11%	50.00%
No Corriente	3,008,913	4,004,513	5,870,778	-24.86%	-31.79%
Activos fijos (netos)	3,008,913	4,004,513	5,870,778	-24.86%	-31.79%
Total activo	11,258,913	12,454,513	14,070,778	-9.60%	-11.49%
Pasivo					
Corriente	3,172,621	3,568,221	4,220,587	-11.09%	-15.46%
Acreedores diversos	1,003,076	1,256,076	1,241,633	-20.14%	1.16%
Cuentas comerciales por pagar	813,545	808,145	1,176,434	0.67%	-31.31%
Prestaciones laborales por pagar	1,256,000	1,356,000	1,661,320	-7.37%	-18.38%
Otro circulante	100,000	148,000	141,200	-32.43%	4.82%
No Corriente	4,000,000	4,800,000	5,430,724	-16.67%	-11.61%
Préstamo a largo plazo	4,000,000	4,800,000	5,430,724	-16.67%	-11.61%
Patrimonio de Accionistas	4,086,292	4,086,292	4,419,467	0.00%	-7.54%
Total pasivo y patrimonio	11,258,913	12,454,513	14,070,778	-9.60%	-11.49%
Excedente o faltante	-	-	-		

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 6.4, al realizar el análisis horizontal del balance general de la empresa de servicios de seguridad se verificó, de que su activo corriente para los años 2018-2019 aumentó en un 3.05%, mientras que para el año 2019-2020 disminuyó en -2.37%, esto debido a la cartera de clientes con la que la empresa contaba en el año 2018. En el activo total en los años 2018-2019 disminuyeron en -11.49%, mientras que entre los años 2019-2020 disminuyeron en -9.60%, comparados con los años anteriores.

Este punto debido a sus activos fijos. En tanto a sus pasivos los acreedores han ido disminuyendo para los años 2018-2019 en un 1.16%, para los años 2019-2020 disminuyó en 20.14%, al igual que sus prestaciones laborales para los años 2018-2019 disminuyeron un 18.38% y para los años 2019-2020 un 7.37%, es bueno para la empresa que sus pasivos disminuyan, pero también debiera ser estable que sus activos totales,

vayan aumentando, según este análisis realizado a este balance no se está dando, teniendo un total de disminución del pasivo para los años 2018-2019 de 11.49% y para los años 2019 y 2020 un 9.60%.

4.2.1 Análisis de las ventas de la empresa

Otro punto a revisar es la situación de las ventas de la empresa, cabe mencionar que para toda empresa sus ventas es lo más importante, por lo cual en este apartado se dará a conocer la situación de las ventas de esta empresa, a continuación se presenta un detalle, de cómo fue el proceso de las ventas para los años, 2018 al 2020, así como un comparativo entre los años.

Tabla 7.4. Análisis de las ventas anuales

Descripción	2020	2019	2018
Seguridad Ejecutiva	39,000,000.00	32,000,000.00	40,000,000.00
Guardespalda	13,000,000.00	18,000,000.00	19,000,000.00
Alarmas de Seguridad	8,000,000.00	20,000,000.00	22,900,000.00
Totales	60,000,000.00	70,000,000.00	81,900,000.00

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

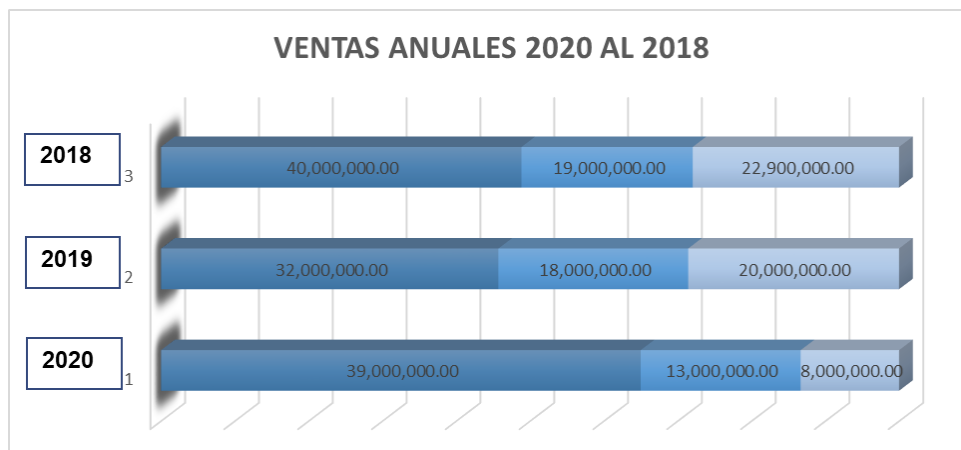
En la tabla 7.4, derivado de los resultados de las ventas proyectadas por la empresa de servicios de seguridad, anteriormente se pudo constatar, que durante los tres años analizados, hubo una alza en las ventas de la empresa, en este cuadro se puede observar que la empresa cuenta con varios servicios, de los cuales en algunos casos aumentó sus ventas, mientras que en otros disminuyó, por ejemplo su plus se encuentra en la seguridad ejecutiva, que brinda a centros comerciales, empresas y bancos.

En el año 2018, se puede observar que hubo una venta de Q 60,000,000.00 millones de quetzales, en el año 2019, aumento a Q 70,000,000.00, mostrando finalmente en el año 2020 una venta total de Q 81,900,000.00, teniendo un aumento del 15% para el primer año, un 17% de aumento para el año 2020.

Las ventas reflejadas por parte de la empresa, se puede notar que se encuentran en su auge, la debilidad de la empresa radica en los gastos, se presentará una proyección de

ventas para la empresa, como sugerencia para incrementar sus ingresos, tomando en cuenta un porcentaje en los gastos de igual manera.

Figura 1.4. Ventas anuales empresa de Servicios de Seguridad



Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la figura 1.4, se muestra como ha sido el movimiento de las ventas, entre los años 2018 al 2020, se puede ver que ha habido una alza en las ventas de la empresa, puesto que ha tenido un aumento de un 15% para el año 2019 y un 17% para el año 2020.

4.2.2 Análisis de Razones Financieras

Para este análisis se procedió a realizar algunos ratios financieros, para determinar el estado actual de la empresa, esto fue importante realizarlo para poder proponer la solución a la problemática que la empresa actualmente pasa.

4.2.2.1 Índice de Liquidez

Las razones financieras de índice de liquidez sirven para identificar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo a medida que estas se vencen.

Tabla 8.4. Razón de Liquidez Corriente

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
A. Corriente	Q 8,200,000	Q 8,450,000	Q 8,250,000
P. Corriente	Q 4,220,587	Q 3,568,221	Q 3,172,621
	Q 1.94	Q 2.37	Q 2.60

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

La tabla 8.4., indica la situación de la empresa de servicios de seguridad, es decir cómo se encuentra la empresa para cubrir sus deudas en un corto plazo. Para esta empresa se encuentra con una liquidez bastante estable, puesto que para pueda estar en un rango menor a 1.50 se cataloga como deficiente, mientras que estar en un rango mayor a 1.60, se cataloga como eficiente.

En este caso la empresa de servicios de seguridad muestra una liquidez sumamente estable, y que año a año va en aumento, para el año 2018 se puede observar una liquidez de 1.94, mientras que para el año 2019 cuenta con una liquidez de 2.37, en tanto que para el año 2020 tuvo un incremento en su liquidez de 2.60, demostrando así que la empresa cuenta con una liquidez estable para cubrir sus deudas, algo aceptable para la junta directiva de la empresa.

Tabla 9.4. Razón de Liquidez Inmediata (prueba de ácido)

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
A. Corriente-Inv.	Q 7,000,000	Q 6,650,000	Q 6,250,000
P. Corriente	Q 4,220,587	Q 3,568,221	Q 3,172,621
	Q 1.66	Q 1.86	Q 1.97

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 9.4, se muestra la capacidad que tiene la empresa de servicios de seguridad para cubrir sus deudas, sin tener que acudir a sus ventas, esto es lo liquido que la empresa tiene, es decir su saldo en bancos, saldo de recuperabilidad de cuentas por cobrar.

Para este caso la empresa de servicios de seguridad, cuenta con una liquidez inmediata estable, la junta directiva indica una liquidez eficiente, siempre y cuando esta se encuentre arriba de 1.60, para el año 2018 se contaba con una liquidez de 1.66, para el año 2019 con una liquidez inmediata de 1.86, y finalmente para el año 2020 con una liquidez inmediata de 1.97, es importante resaltar que si la empresa tiene capacidad para

cubrir sus deudas sin necesidad a acudir a sus ventas, se considera que se encuentra estable.

4.2.2.2 Índice de actividad

Los índices de actividad son los que establecen el grado de eficiencia con el cual, la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

Tabla 10.4. Razón de Rotación de Inventarios

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Costo Vtas.	Q 10,800,956	Q 16,175,120	Q 20,514,921
Inventario	Q 1,200,000	Q 1,800,000	Q 2,000,000
	9.00	8.99	10.26

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

De acuerdo a la tabla 10.4, indica las veces en la que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito de la empresa de servicios de seguridad.

Para este caso se estableció por medio de la junta directiva que rangos menores a 6 veces se considera deficientes, mientras que mayores a 11 se considera como eficiente, en esta caso se puede observar que la empresa se encuentra por abajo del rango establecido como estable. Por lo cual la empresa no está cumpliendo con la meta establecida.

Para el año 2018 se puede observar que la empresa, está rotando sus inventarios un 9%, para el año 2019 un 8.99%, finalmente para el año 2020 un 10.26%, demostrando de esta manera que la empresa no está cumpliendo con la rotación establecida, por la junta directiva.

Tabla 11.4. Razón de periodo promedio del inventario

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
# Días Año	365	365	365
Rotación	9.00	8.99	10.26
	41	41	36

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 11.4, se indica la cantidad de días que se necesita la empresa de servicios de seguridad, para rotar sus inventarios.

Se estableció como estable una rotación mayor a 30 días como inestable y menor a 15 días como estable, en este caso la empresa se está tardando demasiado tiempo en liberar sus inventarios, para los años 2018 y 2019 se mantuvo en 41 días para rotar sus inventarios, mientras que para el año 2020 disminuyó 4 días, algo que no es tan significativo, para que la empresa esté estable debiera rotar sus inventarios por lo menos a cada 15 días.

Tabla 12.4. Razón de rotación de cuentas por cobrar

	<u>2018</u>			<u>2019</u>			<u>2020</u>	
Ventas Netas	Q	60,000,000		Q	70,000,000		Q	81,900,000
C x Cobrar	Q	6,500,000	9.23	Q	5,000,000	14.00	Q	4,000,000
								20.48

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 12.4, indica cómo están rotándose las cuentas por cobrar de la empresa de servicios de seguridad, con relación a las ventas netas, para este caso se puede observar que para el año, 2018 existió una rotación de 9.23%, para el año 2019 rotación de 14% y finalmente para el año 2020 una rotación de 20.48%.

Tabla 13.4. Razón de período promedio de cobro

# Días Año	365		365		365	
Rotación	9.23	40	14.00	26	20.48	18

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Esta razón muestra cuanto tiempo está tardando la empresa en recuperar sus cuenta por cobrar, para este tema se estableció como 30 días o menor como algo estable para la empresa, y mayor a 30 días como algo inestable para la empresa, este rubro es uno de los más importantes, pues es por medio de él que, se puede verificar si la empresa está siendo capaz de recuperar su cartera a tiempo.

Para este análisis se puede verificar que para el año 2018, las cuentas por cobrar tardaban 40 días para poder recuperarse, para el año 2019 se tardaban 26 días y finalmente para el año 2020 se tardaban 18 días en la recuperación de la cartera, verificando que para el año 2018 su tiempo de recuperabilidad estaba muy deficiente, aunque para los siguientes años se fue recuperando.

Tabla 14.4. Razón de rotación de cuentas por pagar

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
# Días Año	365	40	365	18	365	14
Rotación	9.18		20.02		25.22	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 14.4, se refleja cuanto tiempo la empresa de servicios de seguridad, se está tardando en pagar a sus proveedores, naturalmente los proveedores proveen 60 días para que las empresas puedan pagar.

La empresa ha disminuido su tiempo en pagarle a los proveedores, para el año 2018 iniciaron pagándole a los proveedores a cada 40 días, para el año 2019 disminuyeron a 18 días y finalmente para el año 2020 terminaron pagando en 14 días a sus proveedores, algo en lo que se debe de trabajar porque no es posible que se tarden más tiempo en cobrar que en pagar a los proveedores, ciertamente debieran de tener más días disponibles para pagar que para cobrar.

Tabla 15.4. Razón de rotación de los activos totales

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
Ventas	Q 60,000,000	4.26	Q 70,000,000	5.62	Q 81,900,000	7.27
Activo total	Q 14,070,778		Q 12,454,513		Q 11,258,913	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 15.4, se indica cuantas veces al año se rotan los activos, su puede verificar que los activos de la empresa de servicios de seguridad, se rotaron para el año 2018

cuatro veces, para el año 2019 cinco veces y finalmente para el año 2020 se rotaron siete veces.

4.2.2.3 Índices de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.

Tabla 16.4. Razón de margen de utilidad bruta

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
U. Bruta	Q 49,199,044	82.00%	Q 53,824,880	76.89%	Q 61,385,079	74.95%
Ventas	Q 60,000,000		Q 70,000,000		Q 81,900,000	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 16.4, se mide el porcentaje de utilidad de la empresa de servicios de seguridad después del pago de la mercadería. Para este caso la empresa estableció que un rango menor a 75% se considera como inestable, mientras que un rango mayor a 80% se considera como algo estable.

De acuerdo a el análisis del margen de utilidad bruta, se pudo constatar que para el año 2018, la empresa contaba con un 82% de margen luego de cancelar sus existencias, para el año 2019 disminuyó a un 76.89% y finalmente para el año 2020 disminuyó a un 74.95%, por lo cual es importante que la empresa analice que es lo que está sucediendo en este ámbito. Porque para el año 2020 se encuentra en el rango menor al aceptable. Lo que quiere decir que los costos afectaron las ventas para el año 2020.

Tabla 17.4. Razón de rendimiento sobre activos totales

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
U. Neta	Q (27,813)	-0.20%	Q 304,551	2.45%	Q 593,915	5.28%
Activo total	Q 14,070,778		Q 12,454,513		Q 11,258,913	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 17.4, se mide como la empresa de servicios de seguridad está generando utilidades sobre sus activos, en este caso se puede observar que para el año 2018 no se

recuperó nada, puesto que existió una pérdida de -0.20%, para el año 2019 se recuperó un 2.45%, finalmente para el año 2020 la recuperabilidad que existió fue de 5.28%.

Para esta interpretación se llegó a la conclusión de que la empresa, no está recuperando su inversión como debería de estarlo haciendo, por lo cual se analizará más adelante sobre la propuesta de la planificación presupuestaria, para que la empresa pueda recuperar su rentabilidad. Por lo tanto la empresa no ha cumplido con su meta, porque empezó mostrando una pérdida, aunque se ha ido recuperando año con año, se debe realizar una estrategia para que la empresa pueda recuperarse, lo más pronto posible.

Tabla 18.4. Razón de margen de utilidad neta

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
U. Neta	Q	(27,813)	Q	304,551	Q	593,915
Ventas	Q	60,000,000	Q	70,000,000	Q	81,900,000
		-0.05%		0.44%		0.73%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 18.4, se indica el porcentaje que queda por cada quetzal de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos de la empresa de servicios de seguridad, incluyendo los intereses e impuestos, es decir la utilidad neta.

En este caso la empresa tiene una mínima ganancia, empezando con el año 2018 donde se tuvo perdida, a pesar de sus ventas, al igual que en el año 2019 se recuperó, pero tuvo una mínima ganancia de 0.44%, el mismo caso pasó en el año 2020, donde subió a un 0.73%, la empresa debe de trabajar en este tema, para poder aumentar su rentabilidad.

4.2.2.4 Índice de endeudamiento

Los índices de endeudamiento son razones financieras que indican la cantidad de activos de una empresa que se proporcionan por medio de la deuda, se calcula con dos fórmulas básicas, indican cuál es el porcentaje de activos que se encuentran financiados por los acreedores.

Tabla 19.4. Razón de endeudamiento

	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
Total pasivo	Q 9,651,311	68.6%	Q 8,368,221	67.2%	Q 7,172,621	63.7%
Total activo	Q 14,070,778		Q 12,454,513		Q 11,258,913	

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 19.4, se mide la proporción de activos totales que financian los acreedores de la empresa de servicios de seguridad. La empresa tiene un nivel de endeudamiento para el año 2018 de 68.6% frente a sus activos, para el año 2019 disminuyó a un 67.2% y finalmente para el año 2020 su nivel de endeudamiento disminuyó a un 63.7%.

Para este caso la junta directiva definió que rangos mayores a un 50% son considerados como deficientes y menores a 25% se consideran algo eficientes, para estos casos a simple vista se puede verificar que la empresa se encuentra con un nivel de endeudamiento alto, por lo cual el apalancamiento financiero de la empresa es preocupante, una de las soluciones para este caso sería inyectar capital, o bien buscar estrategias para la recuperabilidad de la rentabilidad de la empresa.

La empresa supo mantenerse con su endeudamiento, debido que a pesar de la pandemia, existían contratos con clientes de manera fija, por lo cual los clientes cumplieron con el pago de los servicios a pesar de la pandemia, uno de los clientes potenciales de la empresa, se dedica a la distribución de bebidas, la cual siguió con sus funciones a pesar de la pandemia, lo cual ayudó a mejorar las ventas, y que su nivel de apalancamiento disminuyera.

Asignación de recursos financieros a través de una proyección de ingresos y egresos, para el año 2021.

En este apartado se podrá encontrar la herramienta financiera para la asignación de los recursos financieros, con el fin de controlar el deficiente manejo que se ha venido elaborando en años anteriores, a través de esta se podrá proyectar los ingresos y egresos para el siguiente año 2021.

Se realiza esta tabla de proyección de ventas con el propósito de dar una pauta de cómo se verían reflejados los ingresos, si se procede a realizar el incremento propuesto ante la

junta directiva, el cual esta constatado por un 5%, para el año 2021, sin olvidar proyectar de igual manera un incremento en los egresos del 1%, puesto que si los ingresos suben, lógicamente los egresos de igual manera deben de subir, entonces es a través de esta proyección que se puede ver reflejados estos incrementos, para al finalizar tener una rentabilidad estable para la empresa y que al mismo tiempo cada departamento aprenda a optimizar recursos.

Tabla 20.4. Pronóstico de ventas año 2021

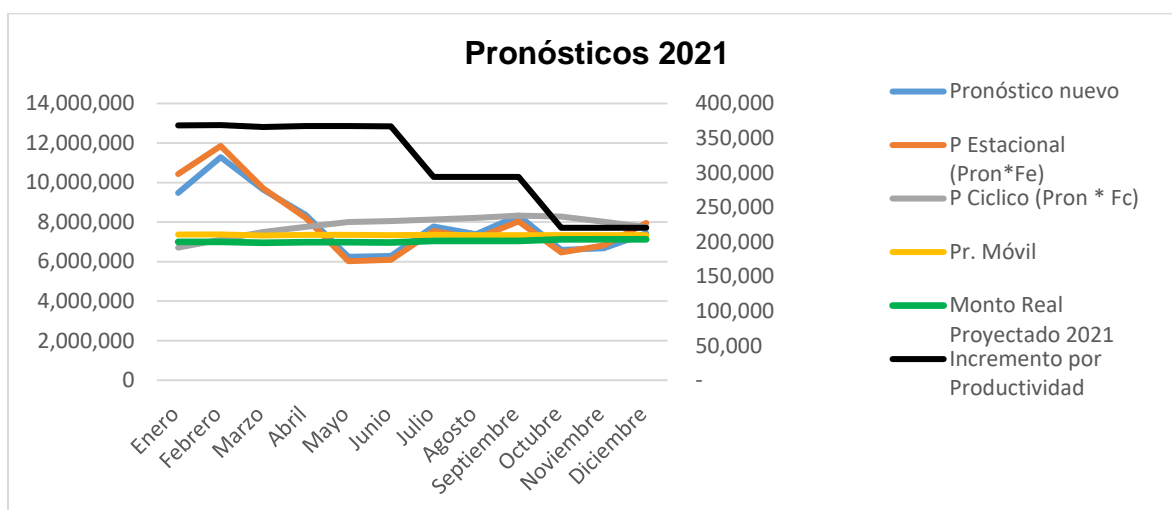
A continuación se presenta el análisis de la proyección que se llevó a cabo con base a los resultados del año 2020:

PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2021								
Mes	Factor de estacionalidad	Factor ciclico promedio	Pronóstico nuevo	P Estacional (Pron*Fe)	P Ciclico (Pron * Fc)	Pr. Móvil	Incremento por Productividad	Monto Real Proyectado 2021
Enero	1.41	0.91	9,472,876	10,428,623	6,708,960	7,364,419	368,221	6,996,198
Febrero	1.59	0.95	11,283,061	11,852,660	7,108,777	7,374,835	368,742	7,006,093
Marzo	1.29	0.99	9,630,836	9,701,249	7,494,652	7,317,362	365,868	6,951,494
Abril	1.08	1.02	8,353,109	8,209,475	7,764,763	7,352,205	367,610	6,984,595
Mayo	0.78	1.04	6,241,912	6,021,451	7,995,440	7,348,134	367,407	6,980,727
Junio	0.78	1.03	6,293,289	6,088,781	8,056,655	7,339,234	366,962	6,972,272
Julio	0.96	1.03	7,781,863	7,543,767	8,125,245	7,346,524	293,861	7,052,663
Agosto	0.90	1.03	7,385,163	7,156,933	8,212,232	7,344,631	293,785	7,050,845
Septiembre	1.00	1.04	8,324,627	8,037,669	8,327,293	7,343,463	293,739	7,049,724
Octubre	0.80	1.02	6,586,460	6,469,095	8,269,394	7,344,873	220,346	7,124,526
Noviembre	0.83	0.98	6,671,359	6,823,925	8,020,423	7,344,322	220,330	7,123,992
Diciembre	0.96	0.93	7,434,285	7,960,978	7,737,467	7,344,219	220,327	7,123,893
Totales			95,458,841	96,294,606	93,821,301	88,164,221	3,747,197	84,417,024

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 20.4, para poder realizar la eficiente asignación de los recursos financieros, de la empresa de servicios de seguridad, fue necesario establecer un pronóstico de las ventas para el año 2021, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente financiero del departamento de finanzas, nos indicó que la empresa busca reforzar las utilidades siendo optimistas estableciendo un porcentaje del 5% de productividad en cuanto a sus ventas, esto se llevara a cabo mediante la técnica estadística de series de tiempo utilizando como mejor pronóstico el promedio móvil estableciendo un pronóstico de Q.84,417,024.00 ya que este se ajusta a la realidad de la empresa comparado con el año 2020 que fue de Q.81,900,000.00. Estas cifras fueron calculadas conforme al análisis de regresión lineal estableciendo un intervalo de confianza del 95% estos coeficientes ayudaron a establecer factores cíclicos y estacionales para llegar al promedio móvil ajustado.

Figura 2.4. Mejor pronóstico de ventas



Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la figura 2.4, se visualiza el incremento por productividad de la empresa de servicios de seguridad, que represento un porcentaje de incremento del 5% estableciendo un monto de crecimiento de Q.3,747,197.00 e indicando el mejor promedio que fue el móvil manteniéndose fijo durante todo el año proyectado confirmando así la exactitud del ajuste con respecto al año anterior. Este porcentaje fue propuesto por el gerente financiero optimistamente, después de haber realizado el análisis de los estados financieros y de las proyecciones de años anteriores.

Tabla 21.4. Proyección de costos y gastos operativos

DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS AÑO 2021												PROYECCIÓN TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Costo de lo Vendido	1,760,864	1,760,100	1,760,100	2,760,400	1,760,400	1,457,690	1,760,100	2,456,890	2,467,908	1,233,440	1,233,440	719,037	21,130,369
Gastos de operación	5,295,551	5,402,045	3,871,709	4,502,482	4,149,820	8,629,464	5,028,179	4,835,953	3,718,302	3,871,341	4,971,554	6,690,094	60,966,494
Gastos de ventas	4,464,679	4,000,004	2,475,676	3,486,888	2,666,867	7,311,130	3,666,857	3,465,776	2,644,879	2,554,557	3,556,889	5,532,123	45,826,325
Prestaciones laborales	4,343,344	3,757,580	2,434,334	3,434,545	2,243,444	6,878,707	3,434,545	3,434,545	2,323,434	2,323,434	3,434,545	5,319,399	43,361,856
Aporte y publicidad	121,335	242,424	41,342	52,343	423,423	432,423	232,312	31,231	321,445	231,123	122,344	212,724	2,464,469
Gastos de administración	830,872	1,402,041	1,396,033	1,015,594	1,482,953	1,318,334	1,361,322	1,370,177	1,073,423	1,316,784	1,414,665	1,157,971	15,140,169
Depreciaciones	123,430	432,425	545,466	334,242	423,423	122,444	333,440	344,546	123,455	234,567	367,890	239,611	3,624,939
Transportes	423,430	432,425	545,466	434,242	423,423	522,444	333,440	344,546	323,455	234,567	367,890	329,196	4,714,524
Comunicación	121,335	242,424	142,424	52,343	41,342	71,342	71,342	59,660	79,660	89,660	89,660	98,981	1,160,173
Instalaciones y mantenimiento	41,342	52,343	121,335	142,424	523,423	522,444	533,440	522,444	423,423	523,423	221,335	225,669	3,853,045
Seguros y permisos de operación	121,335	242,424	41,342	52,343	71,342	79,660	89,660	98,981	123,430	234,567	367,890	264,514	1,787,488

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 21.4, que se muestra en la proyección de costos y gastos operativos se tomaron en consideración los resultados del año 2020 de la empresa de servicios de seguridad, solo con la salvedad de un leve incremento del 1% derivado a los gastos por incrementar la gestión de las ventas y recursos administrativos operativos, todo esto se prevé realizar para llevar un adecuado manejo de los recursos financieros y asignar con mayor control con el propósito que la empresa puede alcanzar la utilidad proyectada.

Tabla 22.4. Estado del resultado proyectado

Empresa de Seguridad		
Estado del Resultado Proyectado		
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los Años 2021 y 2020		
(Cifras Expresadas en miles de Quetzales)		
DESCRIPCIÓN	31/12/2021	31/12/2020
Ingresos		
Servicios de seguridad	84,417,024	81,900,000
Costo de lo vendido	21,130,369	20,514,921
Utilidad bruta	63,286,655	61,385,079
Gastos de operación	60,966,493	60,593,192
Gastos de ventas	45,826,325	45,372,599
Prestaciones laborales	43,361,856	42,932,531
Aportes y publicidad	2,464,469	2,440,068
Gastos de administración	15,140,169	15,220,594
Depreciaciones	3,624,939	3,589,048
Transportes	4,714,524	4,762,146
Comunicación	1,160,173	1,171,892
Instalaciones y mantenimiento	3,853,045	3,891,965
Seguros y permisos de operación	1,787,488	1,805,543
Utilidad antes de impuestos	2,320,162	791,886
Impuesto sobre la renta	580,040	197,972
Utilidad después de impuestos	1,740,121	593,915
Margen de Utilidad Neta	2.06%	0.73%

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 22.4, se logra visualizar los resultados proyectados anteriormente correspondientes al año 2021, de la empresa de servicios de seguridad, los cuales se tomaron con base los del año 2020 estableciendo un porcentaje de incremento del 5% en cuanto a las ventas y del 1% para los costos y gastos operativos de acuerdo a lo

confirmado por el gerente financiero en la entrevista previa a recabar la información cabe mencionar que estos resultados están sujetos a cambios en el transcurso del presente año 2021.

4.3 Diseño de Planificación Presupuestaria

En este apartado se presenta de acuerdo a lo planteado en los numerales anteriores, la propuesta del modelo de planificación presupuestaria, para un control más estricto, y poder resolver la problemática planteada por parte de la empresa, el propósito es presentar un modelo de planificación que ayude a que los gastos elevados puedan ser controlados de una mejor manera y así mismo se pueda generar mayor utilidad para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Para llegar a realizar el diseño, se tomó en consideración la entrevista previa al Gerente Financiero que explicó la importancia de diseñar una planificación presupuestaria con base a los resultados que se han presentado en el transcurso de los últimos tres años 2018 al 2020.

El diseño de planificación y control de ejecución presupuestaria abarcará todas las áreas de la empresa y se implementará de manera gradual, para que así los colaboradores lo vayan aplicando y adaptando. Para poder llevar a cabo el control presupuestario, deberán establecerse programas que asignen la responsabilidad a cada uno y la actividad a llevar a cabo y sus respectivas justificaciones en cuanto a lo que se desee gastar o invertir de manera adecuada. Además, la contabilidad deberá transformarse en un instrumento útil para que se conozcan los datos e informaciones que requiera la empresa.

Tabla 23.4. Modelo de planificación presupuestaria con asignaciones

Empresa de Seguridad

Planificación Presupuestaria

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los Años 2020 y 2021

(Cifras Expresadas en miles de Quetzales)

DESCRIPCIÓN	EJECUTADO 2020	PROYECTADO 2021	Asignación Presupuestaria					
			10% PRESIDENCIA Y JUNTA DIRECTIVA	10% DEPARTAMENTO FINANCIERO	20% DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	20% DEPARTAMENTO DE RRHH	15% DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MERCADEO	25% DEPARTAMENTO DE LOGISTICA
Ingresos								
Servicios de seguridad	81,900,000	84,417,024	8,441,702	8,441,702	16,883,405	16,883,405	12,662,554	21,104,256
Costo de lo vendido	20,514,921	21,130,369	2,113,037	2,113,037	4,226,074	4,226,074	3,169,555	5,282,592
Utilidad bruta	61,385,079	63,286,655	6,328,666	6,328,666	12,657,331	12,657,331	9,492,998	15,821,664
Gastos de operación	60,593,192	60,966,494	6,096,649	6,096,649	12,193,299	12,193,299	9,144,974	15,241,623
Gastos de ventas	45,372,599	45,826,325	4,582,633	4,582,633	9,165,265	9,165,265	6,873,949	11,456,581
Prestaciones laborales	42,932,531	43,361,856	4,336,186	4,336,186	8,672,371	8,672,371	6,504,278	10,840,464
Aportes y publicidad	2,440,068	2,464,469	246,447	246,447	492,894	492,894	369,670	616,117
Gastos de administración	15,220,594	15,140,169	1,514,017	1,514,017	3,028,034	3,028,034	2,271,025	3,785,042
Depreciaciones	3,589,048	3,624,939	362,494	362,494	724,988	724,988	543,741	906,235
Transportes	4,762,146	4,714,524	471,452	471,452	942,905	942,905	707,179	1,178,631
Comunicación	1,171,892	1,160,173	116,017	116,017	232,035	232,035	174,026	290,043
Instalaciones y mantenimiento	3,891,965	3,853,045	385,305	385,305	770,609	770,609	577,957	963,261
SEGUROS Y PERMISOS DE OPERACIÓN	1,805,543	1,787,488	178,749	178,749	357,498	357,498	268,123	446,872
Utilidad antes de impuestos	791,886	2,320,161	232,016	232,016	464,032	464,032	348,024	580,040

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

Para la tabla 23.4, de la empresa de servicios de seguridad, se muestra un modelo de planificación presupuestaria, donde se podrá mantener una asignación presupuestaria para cada departamento con base al año proyectado 2021 ya que lo que la empresa requiere es tener un control exhaustivo sobre cada uno de los rubros en donde posee deficiencias y desperdiciando recursos financieros, a través de esta asignación en cada departamento y con la ayuda del Gerente Financiero se determinaron las áreas que deberán tener un techo presupuestario mayor a los demás derivado a los impactos que generan para empresa.

Para el cálculo de las cifras se procedió a ponderar conforme a los porcentajes asignados que fueron 10% para Presidencia y Junta Directiva, 10% para el Departamento Financiero, 20% para el Departamento de Sistemas de información, 20% para Recursos Humanos, 15% para el Departamento de Ventas y Mercadeo y 25% para el Departamento de Logística, por medio de este modelo financiero se podrá obtener un panorama amplio sobre el equilibrio financiero de la empresa, previniendo las fugas de gastos innecesarios o bien el exceso de liquidez, que ésta pueda tener en un momento dado. Adicional a esto es factible prevenir algunos errores y evitarlos, con ello se pueden generar ahorros importantes en la empresa.

Estos porcentajes asignados a cada departamento deberán ser respetados, para la correcta asignación de sus recursos, se propuso esta herramienta para la asignación de recursos, dado que por medio de ella se podrá tener un control minucioso de cada rubro, del cual deberán presentar un informe cada mes, para saber cómo están usando sus recursos y que los mismos sean optimizados de una manera útil para cada departamento.

Cada departamento contará con un control presupuestario, el cual está integrado por ingresos para cada departamento, así como egresos los cuales podrán utilizar, estas asignaciones irán de la mano con políticas que cada departamento deberá conllevar para el control de sus ingresos y egresos. Cada porcentaje se asignó según las transacciones que realiza cada uno, por ejemplo el porcentaje más alto fue para el departamento financiero debido a la voluminosidad de transacciones que se realiza en el mismo.

Tabla 24.4. Modelo de planificación presupuestaria con aplicaciones de controles de mejora

Empresa de Seguridad

Modelo de Planificación Presupuestaria

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del Año 2021

(Cifras Expresadas en miles de Quetzales)

DESCRIPCIÓN	PROYECTADO	10%	10%	20%	20%	15%	25%	Monto Ejecutado	Justificación de Gasto	Integración o Soporte
	2021	PRESIDENCIA Y JUNTA DIRECTIVA	DEPARTAMENTO FINANCIERO	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	DEPARTAMENTO DE RRHH	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MERCADEO	DEPARTAMENTO DE LOGISTICA			
Ingresos										
Servicios de seguridad	84,417,024	8,441,702	8,441,702	16,883,405	16,883,405	12,662,554	21,104,256			
Costo de lo vendido	21,130,369	2,113,037	2,113,037	4,226,074	4,226,074	3,169,555	5,282,592			
Utilidad bruta	63,286,655	6,328,666	6,328,666	12,657,331	12,657,331	9,492,998	15,821,664			
Gastos de operación	60,966,494	6,096,649	6,096,649	12,193,299	12,193,299	9,144,974	15,241,623			
Gastos de ventas	45,826,325	4,582,633	4,582,633	9,165,265	9,165,265	6,873,949	11,456,581			
Prestaciones laborales	43,361,856	4,336,186	4,336,186	8,672,371	8,672,371	6,504,278	10,840,464			
Aportes y publicidad	2,464,469	246,447	246,447	492,894	492,894	369,670	616,117			
Gastos de administración	15,140,169	1,514,017	1,514,017	3,028,034	3,028,034	2,271,025	3,785,042			
Depreciaciones	3,624,939	362,494	362,494	724,988	724,988	543,741	906,235			
Transportes	4,714,524	471,452	471,452	942,905	942,905	707,179	1,178,631			
Comunicación	1,160,173	116,017	116,017	232,035	232,035	174,026	290,043			
Instalaciones y mantenimiento	3,853,045	385,305	385,305	770,609	770,609	577,957	963,261			
Seguros y permisos de operación	1,787,488	178,749	178,749	357,498	357,498	268,123	446,872			
Utilidad antes de impuestos	2,320,161	232,016	232,016	464,032	464,032	348,024	580,040			

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 24.4., de la empresa de servicios de seguridad, se presentó este diseño donde se podrá mantener un panorama amplio sobre la administración de sus recursos financieros ya que en esto cada área deberá informar de manera mensual por medio de cada jefe de área ante la Junta Directiva y Departamento Financiero y así establecer la justificación de los gastos, planes de acción o mejoras y la implementación de controles internos, esto para la ejecución de los recursos financieros con el fin de evitar problemas de liquidez. Cabe mencionar que por ser la primera vez que la empresa trabaja con la elaboración de planificación y control de ejecución de presupuestos, desean llevar a cabo la prueba de este primer año, y tomar las lecciones aprendidas de los ajustes que se tengan que hacer durante su ejecución, y para los siguientes pronósticos. Sin embargo a través de este modelo se deberá establecer bases sólidas acorde a los objetivos que la empresa desee alcanzar y mejorar.

4.3.1 Políticas de control y planificación

En este apartado se dan a conocer las políticas propuestas para el control y planificación presupuestaria de los ingresos y egresos, basadas en el modelo de planificación que se presentó en la tabla 24.4.

- a. Establecer un límite de gasto para cada rubro operativo, no sin antes este ser autorizado por su jefe inmediato.
- b. Control, definición de perfiles y salarios en cada puesto de trabajo validando funciones clave, niveles de rendimiento, objetivos y tipo de contrato para validar puestos repetidos, tiempos ociosos, rendimientos bajos con el fin de optimizar sueldos y bonificaciones innecesarias.
- c. Planificación y control de las horas extraordinarias y vacaciones para que todos los objetivos de la empresa sean alcanzados en el tiempo preciso y los empleados gocen sus días para evitar bolsones de tiempos acumulados y pagos innecesarios.
- d. Control sobre los bonos trimestrales a Gerentes y Jefes de Área que todo sea por objetivos y metas alcanzadas si hay logros se accederán a ellos de lo contrario se tomaran como utilidad funcional para la empresa.

- e. Monitoreo de cajas chicas en cada uno de los departamentos estableciendo parámetros de compra exclusivamente para uso del departamento.
- f. El registro de los gastos en el área de transportes debe ser con base a la asignación presupuestaria establecida a través de procesos del ciclo de compras:
 - De autorización
 - De procesamiento y clasificación de transacciones
 - De verificación y evaluación
 - De salvaguarda física
- g. A través de la herramienta de la planificación presupuestaria se llevara un control mensualmente, acerca de los gastos que tiene permitido cada departamento realizar.
- h. Que se busquen precios con proveedores, que puedan ser de beneficio para la empresa o bien que se tenga financiamiento espontaneo en plazos de 60 hasta 90 días pago.
- i. Control en la gestión de cobros a que la empresa lo que necesita es convertir sus cuentas por cobrar en efectivo lo más pronto posible para evitar problemas en sus flujos de efectivo y liquidez, adicionalmente validar la cartera de clientes morosos de más de 90 días proponiendo pagos parciales para liquidar deudas a mayor plazo.
- j. Enajenación del inventario que es buscar mercados secundarios para dar salida a los productos que se tengan los inventarios y que se hayan quedado obsoletos o tengan un alto riesgo de caer en la obsolescencia con el fin de reducir los costos.
- k. Control sobre los costes de mensajería, transporte y logística el cual hay que tomar en cuenta el contratar los servicios logísticos y analizar los costes ocultos de cada

proveedor como en el caso de las gestiones de importación, costes aduaneros, almacenaje, distribución entre otras.

- I. Control sobre papelería y gastos administrativos ya que el principal ahorro puede venir por la adopción de la factura electrónica, que permite eliminar costes de papel, sellos, tóner y el trabajo del personal que lleva esa gestión en el caso de la empresa está adoptando esta modalidad.

- m. De no cumplir con las políticas establecidas, se procederá a analizar una disminución para el departamento que no esté cumpliendo con lo que se les otorgó, y al tiempo que se les brindo para que liquiden, de no cumplir se les disminuirá un porcentaje del 5%, para sus egresos.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada en los estados de situación financiera proporcionadas por la empresa, se llegó a la conclusión que al analizar las herramientas actuales, los rubros de ventas han ido aumentando en los últimos tres años y después del costo de lo vendido aún existe utilidad, con respecto a los egresos, se observó que los sueldos y salarios presentaron incrementos absolutos entre los años 2018-2019 de Q.1,700,300.00, en los años 2019-2020 incrementos de Q.4,900,100.00; en el caso del rubro de mantenimiento de vehículos se ve un incremento entre los años 2018 al 2020 de Q.1,200,000.00 en total, en el caso del rubro de reparación de equipo de computación, se ve reflejado un incremento para los años 2018-2019 de Q.226,803.00 y para los años 2019-2020 un incremento de Q.73,197.00, estos rubros son los que más impactaron para los años 2018 al 2020, dando como resultado una pérdida para el primer año para la empresa, y para los dos siguientes años se recuperó, esto luego de realizar el análisis financiero de la empresa.
2. De acuerdo a la comparación de los estados financieros, se concluye que las ventas para el año 2018, después del costo de lo vendido obtuvieron un 82% de forma relativa representando una estabilidad en las ventas durante el primer año, sin embargo los gastos operativos estuvieron en un comportamiento del 82.04%, siendo mayor en cuanto a sus ventas lo cual significó una caída en la utilidad de -0.05%; para el año 2019 las ventas disminuyeron relativamente a 76.89%, derivado al incremento de sus costos para los gastos operativos mostraron un comportamiento del 76.31%, en lo cual se pudo constatar que la empresa sigue teniendo deficiencias en cuanto al manejo de sus operaciones mostrando la falta de control y planificación, aunque las utilidades incrementaron en 0.44%, para el año 2019 recuperándose en lo más mínimo para cubrir ciertos gastos administrativos; en cuanto al año 2020 las ventas representaron un 74.95% después de los costos que incrementaron un 25.05% y en cuanto a los gastos operativos de la empresa disminuyen relativamente en 73.98% comparados con el año 2019, lo cual nuevamente recaen al mismo problema en la poca efectividad de administrar sus gastos operativos que representan el mayor

problema de la empresa, para ese año se obtuvieron utilidades por un 0.73% de maximización.

3. Con base a los resultados obtenidos en el análisis realizado en los estados financieros y ratios financieros, se concluye que el problema radica en la deficiente administración de los gastos operativos y el no aprovechamiento en la gestión de ventas, también al no tener controladas sus cuentas de balance en cuanto al buen uso de las inversiones y el endeudamiento externo que solamente está sirviendo para lograr sostenerse dentro del mercado, lo cual no la hace una empresa rentable, derivado de esto es necesario que se mantenga una planificación y control sobre las actividades financieras elaboradas a través del nuevo modelo el cual le permitirá llevar el control de las ejecuciones, tomar nota de los acontecimientos más importantes y el comportamiento de la realidad financiera, todo esto proporcionara una base para detectar errores de planeación, generar ahorros importantes y adoptar medidas necesarias para corregirlas antes de que resulten más costosas para la empresa.

4. Con base a los resultados obtenidos en el presente trabajo profesional de graduación se concluye que el problema radica en la deficiente administración de los egresos de la empresa y el no aprovechamiento en las ventas de la empresa, dando como resultado la deficiencia que existe en el cobro y pago de proveedores, al no tener control sobre sus cuentas la cual la convierte en una empresa no rentable, y derivado de esto es necesario que la empresa mantenga una planificación y control del presupuesto dentro de cada uno de sus departamentos, para tener un control de sus ingresos y egresos, y a través de ello pueda obtener ahorros y medidas para prevenir estos gastos innecesarios que están siendo impacto en la utilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a el análisis de los estados financieros se recomienda, que exista un control sobre los gastos, donde de forma eficiente se puedan manejar los gastos que se realicen en cada área, con el fin de determinar lo que realmente va a ser óptimo para la empresa, a través de ello se pueda analizar y evaluar la rentabilidad de la empresa, para la parte operativa es necesario que a cada departamento se asigne un monto determinado de ingresos, así como un monto para sus gastos, para que a través de ello se tenga un control de lo que cada área gasta, justificando sus gastos y que al mismo tiempo muestren la documentación que avale estos gastos. De esta manera, la empresa podrá tener una utilidad, que vaya incrementando cada año, así como se mostró en el estado financiero proyectado para el año 2021.
2. De acuerdo a la comparación de los estados financieros de forma vertical y horizontal, así como el análisis de los ratios financieros, se recomienda en el caso de los gastos que pueda considerarse una optimización y un control y justificación por cada departamento de los mismos, en el caso de los gastos de ventas que aumentaron para el año 2020, que el departamento de ventas genere un reporte del porque sus gastos están aumentando, igualmente se recomienda lo mismo para el departamento administrativo, en especial en su rubro de transportes, para que la rentabilidad de la empresa mejore, y en el caso del balance de situación financiera, con las cuentas por pagar que en comparación de las cuentas por cobrar se está realizando el pago a 14 días, se negocie con los proveedores o que se busque a otros proveedores, puesto que los días de pagos no pueden ser menores a los días de cobros, que actualmente maneja la empresa.
3. Se recomienda ante los resultados obtenidos, que la empresa pueda tomar en consideración, la propuesta del control y planificación de presupuestos con asignaciones justificables para cada departamento, a través de ello se podrá tener un control estricto sobre cada uno de los rubros asignados y podrán lograr optimizar gastos que al finalizar cada año, se vea reflejado en el estado de resultados,

mostrando una ganancia para la empresa, de igual manera se tome en cuenta cada una de las políticas que se recomendaron, para que exista una buena administración de ingresos, costos y egresos.

4. Derivado de los resultados obtenidos a través de este trabajo profesional de graduación, se recomienda a investigadores futuros, que sigan poniéndole especial énfasis, a lo que son los rubros de prestaciones laborales, rotación de cuentas por pagar, entre otros gastos del área administrativa en especial, que tomen en cuenta que se haya integrado dentro del análisis de la empresa el modelo de control y planificación presupuestaria que se realizó y de ser así si es posible mejorar el mismo, con aspectos que en esta ocasión no se pudieron abarcar, así mismo tomar en cuenta la ejecución de las políticas recomendadas a la empresa.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Bejarano Vázquez, Virginia, Corona Romero, Enrique, González García José Ramón, 2014, Análisis de estados financieros individuales y consolidados, Editorial ISBN.
- 2 Del rio, C., 2012, MANUAL DE: COSTOS, PRESUPUESTO Y ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS. (1ª ed.). México: Cosegraf
- 3 Díaz, M., Parra, R., y López, L., 2012, Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. Colombia: Pearson Educación.
- 4 Díaz Morales, Marvin Estuardo, 2013. El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por Ong's del municipio de Santa Cruz del Quiché.
- 5 Díaz Pérez, Fernando, 2014, Gestión y control del presupuesto de tesorería, Editorial Ediciones Nobel, S.A.
- 6 Félix Alvarado, Eduardo Rodrigo, 2006, La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control Financiero de la empresa "Confecciones escolares, S.A."
- 7 Horngren Charles, 2012, Contabilidad de Costos; un enfoque gerencial, México, Pearson Educación, 14ª edición.
- 8 Horngren, C. T.; Datar, S. M.; y, Rajan, M. V., 2012, Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. México. Pearson educación. Decimocuarta edición. Páginas 728.
- 9 Gancino Vega, Adriana Ivonne, 2010, La Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009.
- 10 Medio ambiente, Planificación Territorial y Vivienda, 2012, Presupuesto Carbono.
- 11 Pérez, J., y Veiga, C. 2013, Control de la Gestión Empresarial. Madrid, ESIC.

- 12 Ramírez, David Noel. / Año 2013. / Contabilidad Administrativa, Un enfoque Estratégico para competir. / Novena Edición. / México D.F. / McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 13 Ramírez Molinares, Carlos Vicente, 2018, Los presupuestos: sus objetivos e importancia, Revista Cultural UNILIBRE, revistas.unilibre.edu.com, Cartagena
- 14 Reyes Martínez, I.; Cadena Martínez, L.; y, De León Vásquez, I. I., 2011, La Importancia de los Estados Financieros en la toma de decisiones. México.
- 15 Rivas Ayala, Luz Elena, 2012, Administración financiera presupuestaria en la Industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios de Guatemala.
- 16 Rodríguez Morales, L. 2012, Análisis de estados financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill.
- 17 Santiago, Nora, 2018, Formulación de Presupuestos, Ecuador, Editora Pío XII, 1ª Edición.
- 18 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2018). Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes.
- 19 Deixa Moreno, Javier Carrillo, (2019). Normas APA 7.ª edición. Editorial Ediciones Universidad Central.
- 20 Valverde, 2019. Presupuestos, Planificación y Control. 6ª edición. Editorial Prentice Hall.

E-GRAFÍAS

- 1 Barrachina Cubillo, Miguel, 2013, Introducción al control presupuestario, <https://miguelbarrachinacubillo.jimdofree.com/introducci%C3%B3n-al-control-presupuestario/#>
- 2 Becerra, Vicky, 2014, Presupuesto de efectivo, emprendepyme.com, <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html>
- 3 Bolaños, Manuel, 2019, Presupuesto de Caja y Estados Financieros Presupuestados, https://issuu.com/manuerime/docs/bola_os_manuel_actividad4.
- 4 Castro, Gerardo, 2020, Scribd, <https://es.scribd.com/doc/60815036/Presupuesto-Flexible>
- 5 DIGESSP, 2016, Gobierno de Guatemala, <https://digessp.gob.gt/historia-de-la-direccion-general-de-servicios-de-seguridad-privada-digessp/>
- 6 García García, J., 2013, Estados Financieros Pro forma. Obtenido de: <http://pt.slideshare.net/joseriocardogarciagarcia/estados-financierospro-forma-23006126>
- 7 Madrid, Cristian, 2018, Presupuesto privado, <https://www.coursehero.com/file/32046249/presupuesto-privadodocx/>
- 8 Núñez Álvaro, 2015, Evolución histórica de los presupuestos, <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
- 9 Pereda, Thaigneé, 28 Marzo 2018, Presupuesto y planificación estratégica: Dos pilares para el éxito empresarial, fusionworks, <https://fwpr.com/es/presupuesto-y-planificacion-estrategica/>
- 10 Quiroga, Fabián, 2019, Tu economía fácil, <https://tueconomiafacil.com/los-tipos-de-presupuestos-mas-usados/>
- 11 Raffino, María Estela, 2020, Ingreso, Argentina, <https://concepto.de/ingreso-2/>
- 12 Reyes, Jonatha, 2016, Que es un presupuesto, <https://prezi.com/owrj2v7na795/que-es-un-presupuesto/>
- 13 Rodríguez, Manuel, 2018, Importancia del Control Presupuestario, <https://www.growpurple.com/importancia-del-control-presupuestal/>

- 14 Salazar López, Bryan, 2017, Conceptos Básicos Financieros,
<https://abcfinanzas.com/finanzas-personales/egresos/>.
- 15 Salazar López, Bryan, 2017, Presupuesto de efectivo.
<https://abcfinanzas.com/administracion-financiera/presupuesto-de-efectivo/>
- 16 Significados, 2017, <https://www.significados.com/seguridad-privada/>
- 17 Silva, Paola, 2015, Presupuesto financiero,
https://prezi.com/lyhsrjsj_vjj/presupuesto-financiero/
- 18 Ucha, Florencia, 2013, Definición ABC,
<https://www.definicionabc.com/economia/presupuesto.php>
- 19 Uriarte, Julia Máxima, Características.co. 10 de marzo de 2020, <https://www.caracteristicas.co/presupuesto/>.
- 20 Villegas Narváez, Jesús Alberto, 2012, Presupuestos,
<http://presupuestositfip.blogspot.com/2012/07/importancia-y-planeacion-del.html>.

INSTRUMENTOS

ANEXO I

Guía de observación



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION



Guía de observación Trabajo Profesional de Graduación

El manejo de esta información es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

Objetivo de la observación: recabar información importante que ayude a la investigación que se está realizando, para poder obtener de una mejor manera más información que ayude a lograr la solución de la problemática.

Nombre del aplicador:

Fecha:

Nombre del evaluador:

Puesto:

Criterios:

Si No Observaciones

1. Ofrece, capacitación y orientación al personal cuando sea necesario.
2. Elabora de manera estratégica los horarios y actividades a realizar por el personal del área.
3. Representa a la empresa de una manera respetable ante público, socios, proveedores, etc.
4. Toma de manera adecuada las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa
5. Evalúa todos los aspectos fundamentales y determina las

medidas necesarias para alcanzar las metas.

6. Supervisa directamente a los colaboradores de cada área para un mejor desempeño.
7. Comunica información acerca de la situación de la empresa, (avisos, cambios de personal, horarios, etc.), al personal entiendo y forma.
8. Respeta los horarios de entrada y salida de la empresa.
9. Reciben capacitaciones sobre proyecciones.

Fuente: Elaboración propia, para recaudación de información de la empresa.

ANEXO II

Resultado de la guía de observación



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION



Guía de observación Trabajo Profesional de Graduación

El manejo de esta información es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

Objetivo de la observación: recabar información importante que ayude a la investigación que se está realizando, para poder obtener de una mejor manera más información que ayude a lograr la solución de la problemática.

Nombre del aplicador: Empresa de servicios de seguridad de Fecha: 21/09/2020

Nombre del evaluador: Vania Cahuex **Puesto:** Gerente Financiero

Criterios:	Si	No	Observaciones
1. Ofrece, capacitación y orientación al personal cuando sea necesario.	X		
2. Elabora de manera estratégica los horarios y actividades a realizar por el personal del área.	X		
3. Representa a la empresa de una manera respetable ante público, socios, proveedores, etc.	X		
4. Toma de manera adecuada las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa	X		
5. Evalúa todos los aspectos fundamentales y determina las medidas necesarias para alcanzar las metas.	X		

- | | | |
|---|---|--|
| 6. Supervisa directamente a los colaboradores de cada área para un mejor desempeño. | X | Por la cargabilidad de labores, le es un tanto difícil, controlar todas estas áreas. |
| 7. Comunica información acerca de la situación de la empresa, (avisos, cambios de personal, horarios, etc.), al personal entiempos y forma. | X | |
| 8. Respeta los horarios de entrada y salida de la empresa. | X | |
| 9. Reciben capacitaciones sobre proyecciones. | X | Actualmente se utiliza, esta herramienta, pero no cuentan con alguien, que pueda reforzar estos temas. |




Firma:

Cargo: Gerente financiero

Profesión: Licenciado en Administración de empresas

Fuente: Elaboración propia, para recaudación de información de la empresa.

ANEXO III

Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION

**Guía de entrevista Trabajo Profesional de Graduación**

El manejo de esta información es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

Objetivo de la entrevista: recabar información importante que ayude a la investigación que se está realizando, para poder obtener de una mejor manera más información que ayude a lograr la solución de la problemática.

1. ¿Qué tipos de presupuestos ha manejado?
2. ¿Ha realizado alguna vez una proyección de ventas?
3. ¿Cuál cree usted, que ha sido la mayor dificultad para poder tener un mejor control del presupuesto?
4. ¿Considera que la implementación de ratios financieros, ayudaría al mejor control del presupuesto de ingresos y egresos?

5. ¿Considera pertinente que se invierta en capacitación para el departamento de contabilidad con respecto a proyecciones?
6. ¿Qué opina, de poder implementar una planificación presupuestaria?
7. ¿Cree que tener una proyección de ventas para el lado de presupuestos, ayudaría al incremento del mismo?
8. ¿En su opinión qué tipo de análisis cree que sería conveniente implementar, para la disminución del manejo inadecuado de los presupuestos?
9. ¿Ha trabajado alguna vez con dashboard o proyección de ventas para años siguientes?
10. ¿Qué otra capacitación cree usted que necesitan en el departamento financiero?

Fuente: Elaboración propia, para recaudación de información de la empresa.

ANEXO IV

Resultados de la guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION



Guía de entrevista Trabajo Profesional de Graduación

El manejo de esta información es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.**

Objetivo de la entrevista: recabar información importante que ayude a la investigación que se está realizando, para poder obtener de una mejor manera más información que ayude a lograr la solución de la problemática.

1. ¿Qué tipos de presupuestos ha manejado?

El presupuesto operativo y el maestro

2. ¿Ha realizado alguna vez una proyección de ventas?

Si

3. ¿Cuál cree usted, que ha sido la mayor dificultad para poder tener un mejor control del presupuesto?

La falta de una buena administración de los gastos e ingresos

4. ¿Considera que la implementación de ratios financieros, ayudaría al mejor control del presupuesto de ingresos y egresos?

Si

5. **¿Considera pertinente que se invierta en capacitación para el departamento de contabilidad con respecto a proyecciones?**

Si

6. **¿Qué opina, de poder implementar una planificación presupuestaria?**

Sería de beneficio para la empresa, para un mejor control de los estados financieros.

7. **¿Cree que tener una proyección de ventas para el lado de presupuestos, ayudaría al incremento del mismo?**

Considero que si

8. **¿En su opinión qué tipo de análisis cree que sería conveniente implementar, para la disminución del manejo inadecuado de los presupuestos?**

Un análisis de control, para saber en qué se está gastando, y que las inversiones se administren de la manera correcta.

9. **¿Ha trabajado alguna vez con dashboard o proyección de ventas para años siguientes?**

Con dashboard no, con lo que es proyecciones sí.

10. **¿Qué otra capacitación cree usted que necesitan en el departamento financiero?**

Capacitaciones de informática.



Firma:

Cargo: Gerente financiero

Profesión: Licenciado en Administración de empresas

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.4. Estado de Resultados.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 2.4. Balance General.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 3.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 4.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 5.4. Análisis Vertical del Balance General.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6.4. Análisis Horizontal del Balance General.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7.4. Análisis de las ventas anuales.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 8.4. Razón de Liquidez Corriente</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 9.4. Razón de Liquidez Inmediata (prueba de ácido)</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 10.4. Razón de Rotación de Inventarios.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 11.4. Razón de periodo promedio del inventario</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 12.4. Razón de rotación de cuentas por cobrar.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 13.4. Razón de período promedio de cobro</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 14.4. Razón de rotación de cuentas por pagar.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15.4. Razón de rotación de los activos totales</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16.4. Razón de margen de utilidad bruta.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 17.4. Razón de rendimiento sobre activos totales</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 18.4. Razón de margen de utilidad neta</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 19.4. Razón de endeudamiento.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 20.4. Pronóstico de ventas año 2021</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 21.4. Proyección de costos y gastos operativos.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 22.4. Estado del resultado proyectado</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 23.4. Modelo de planificación presupuestaria con asignaciones</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 24.4. Modelo de planificación presupuestaria con aplicaciones de controles de mejora</i>	<i>84</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1.4. Ventas anuales empresa de Servicios de Seguridad</i>	<i>68</i>
<i>Figura 2.4. Mejor pronóstico de ventas</i>	<i>78</i>