

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**El Presupuesto como herramienta de control financiero en la
empresa inmobiliaria, Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
(SORINSA)**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Héctor Humberto Rivera Calderón

Guatemala, Julio 2013

**El Presupuesto como herramienta de control financiero en la
empresa inmobiliaria, Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
(SORINSA)
(Práctica Empresaria Dirigida -PED-)**

Héctor Humberto Rivera Calderón (Estudiante)

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez (Tutor)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (Revisor)

Guatemala, Julio 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED**

Lic. Elfego Amán López Ramírez

Examinador

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo

Examinador

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar P.

Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín

Revisor

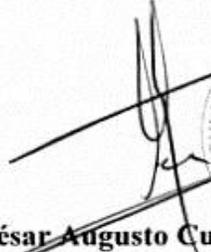
REF.:C.C.E.E.0124-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 19 DE JUNIO DEL 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Francisco Escobar, tutor y Licenciado Mario Salazar Marroquín, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN LA EMPRESA INMOBILIARIA, SOPORTE RESIDENCIAL INMOBILIARIO, S.A. (SORINSA).", Presentado por él (la) estudiante Héctor Humberto Rivera Calderón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1037, de fecha 18 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



*Lic. Francisco J. Escobar P.
Contador Público y Auditor
Dirección: 3ª, Calle "A" 14-15 zona 7, Villas de San Juan.
E-mail: franciscoescobar@yahoo.com*

Guatemala, 21 de Septiembre de 2012.

Señores:

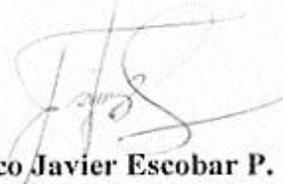
**Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas – Programa ACA
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.**

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA – del tema “El Presupuesto como herramienta de control financiero en la empresa inmobiliaria, Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. (SORINSA)”, realizado por Héctor Humberto Rivera Calderón, carné No. 1125061, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Lic. Francisco Javier Escobar P.
Contador Público y Auditor**

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 29 octubre de 2,012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

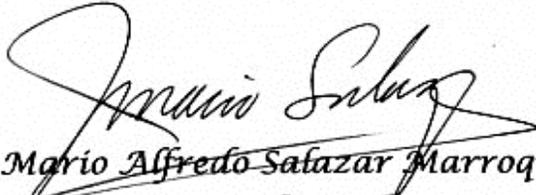
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“El Presupuesto como herramienta de control financiero en la empresa inmobiliaria, Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. (SORINSA) ”**, realizado por **Héctor Humberto Rivera Calderón**, con Carné No. 1125061 estudiante de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 540.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Rivera Calderon, Hector Humberto con número de carné 1125061 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Auditoría y Contaduría Pública, a los diez y ocho días del mes de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de junio del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc.Archivo.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por ser mi padre, centro de mi vida y darme la oportunidad de alcanzar este objetivo que es una de las muchas bendiciones que me has dado en el transcurso de la vida, para ti sea toda la gloria y honra.

A MIS PADRES: Marisol Calderón (†) que Diosito la tenga en su reino y que siempre me acompañas en mis logros y Eli Rivera por su apoyo total e incondicional.

A MI ESPOSA: Aura Violeta Piril, Por su amor y su apoyo para que yo pudiera culminar mi carrera, Te amo mi vida.

A MIS HERMANOS: Yovany, Carlos, Claudia, por su cariño y apoyo brindado y sabiendo que siempre cuento con ellos.

A MIS ABUELOS: José Rivera (†), y en especial a mi abuela Maria López, que ha sido una madre para a mi y que me dio todo su amor, cariño y apoyo en el momento que necesite y que fue la base para los logros que he alcanzado.

A MI FAMILIA: Tíos, Primos, Sobrinos por sus muestras de cariño.

A MIS AMIGOS: En especial, Pablo, Luis, Ariel, Teresita, José, Roberto, Erick, Marielena, Ingrid, Ángela, Gaby, Carolina, Daniel por su amistad y apoyo.

A LA UNIVERSIDAD

PANAMERICANA: Por permitirme culminar mi carrera y ser un profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organización	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	2
1.3.1 Pregunta de investigación	3
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivos General	3
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Alcances y Limitaciones	4
1.5.1 Alcance	4
1.5.2 Limites	4
1.6 MARCO TEÓRICO	5
1.6.1 ¿Qué es un presupuesto?	5
1.6.2 Historia del Presupuesto	5
1.6.3 Funciones de los presupuestos	7
1.6.4 Importancia de los presupuestos	8
1.6.5 Objetivos de los presupuestos	9
1.6.6 Finalidades de los presupuestos	9
1.6.7 Clasificación de los presupuestos	9
1.6.7.1 Según la flexibilidad	10

1.6.7.1.1	Rígidos, estáticos, fijos o asignados	10
1.6.7.1.2	Flexibles o variables	10
1.6.7.2	Según el período de tiempo	10
1.6.7.2.1	A corto plazo	10
1.6.7.2.2	A largo plazo	10
1.6.7.3	Según el campo de aplicación en la empresa	11
1.6.7.3.1	De operación o económicos	11
CAPÍTULO II		12
2.1	Metodología	12
2.1	Tipo de investigación	12
2.2	Sujeto de investigación	13
2.3	Instrumentos	13
2.4	Diseño de la investigación	13
2.5	Aporte Esperado	13
2.5.1	Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.	13
2.5.2	A La Universidad	13
2.5.3	Al País	14
2.5.4	A los estudiantes	14
CAPÍTULO III		15
3.1	Resultado del análisis de la investigación.	15
3.1.1	Resultados de la investigación	15
3.2	Análisis Área Fiscal	15
3.2.1	Impuesto Sobre la Renta Decreto del Congreso de la República No. 26-92.	16
3.2.2	Ley Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No. 27-92.	17
3.2.3	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto del Congreso de la República No. 37-92.	18
3.2.4	Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala	18
3.3	Análisis Área de Auditoría	19

3.4	Análisis Financiero	21
3.4.1	Razones Financieras	26
a)	Razón de Liquidez	26
b)	Capital neto de trabajo	27
c)	Razón rápida o prueba de ácido	28
d)	Razón de endeudamiento	29
e)	Razón del margen bruto de utilidad	30
f)	Razón del margen de utilidad neta	31
g)	Razón la rentabilidad sobre la inversión	32
h)	Razón sobre el patrimonio	33
CAPÍTULO IV		34
4.1	Propuesta de un sistema de presupuestos de ingresos y egresos	34
4.1.1	Formulación del presupuesto	37
4.1.1.1	Presupuesto de Ingresos	37
4.1.1.2	Presupuestos de gastos de operación.	39
4.1.1.3	Gastos de venta y operación	44
4.1.1.4	Sueldos y prestaciones laborales	46
4.1.1.5	Presupuestos de impuestos	48
4.1.1.6	Control Presupuestario	52
4.1.1.7	Cronograma de Trabajo	53
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
REFERENCIAS		56
ANEXOS		57

Contenido Graficas

Organigrama	1
El presupuesto y la funciones administrativas	7
Etapas a seguir en la preparación del presupuesto	41
Sistema de control	42
Total de ingresos al año 2013	44

Contenido de cuadros

Estado de Resultados	23
Estado de Situación Financiera	24
Análisis de Estados Financieros	25
Preyección de ingresos	43
Estimación de gastos	45
Nomina mensual de empleados	46
Egresos estimados de sueldos y prestaciones laborales	47
Estimación del Impuestos al Valor Agregado -IVA-	48
Estimación del Impuesto Sobre la Renta -ISR-	49
Estimación de egresos por concepto de impuestos	50
Presupuesto	51

Contenido de anexos

Análisis de ejecución del presupuesto en estimación de ingresos	a
Análisis de la ejecución del presupuesto de egresos	b
Simbología de un flujo grama	c
Procedimiento de elaboración de presupuesto de ingresos	d
Flujo grama del presupuesto de ingresos	e
Procedimiento de elaboración de presupuesto de egresos	f
Flujo grama de presupuesto de egresos	g
Foda	h
Ishikawa	i

Resumen

La presente investigación fue realizada en la empresa, Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. (SORINSA), cuya actividad económica principal es proveer un lugar digno para que puedan vivir las familias guatemaltecas, de acuerdo a sus posibilidades y estatus sociales.

Por medio de la investigación que se realizó, se logro identificar que la empresa no cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos, lo que ha generado deficiencia en la administración ya que no cuenta con una meta o proyección adecuada sobre las distintas oportunidades de negocio que existen y esto le resta tener mejores resultados en las áreas de venta, administrativa y financiera.

Con el hecho de no contar la empresa SORINSA con esta herramienta, se arriesga a no poder determinar en forma clara, hasta donde se puede llegar con los ingresos que se obtienen o en qué momento se puede llegar a necesitar efectivo para continuar con la operación, o poder determinar si es eficiente en la utilización de los fondos asignados a ciertos proyectos.

Según lo encontrado, se determinó elaborar una propuesta para la implementación del presupuesto de ingresos y egresos. Donde se presentan una serie de cuadros que son la guía principal para la elaboración del presupuesto del año 2013, este con el objetivo de que la empresa tenga una mejoría en su eficiencia y así poder determinar cuáles son los gastos más importantes y que al momento de elaborarlo se pueda ver en donde y en qué momento se pueden rebajar los costos y gastos.

La elaboración y la estructuración de esta herramienta se hizo para buscar la forma de un presupuesto que mejor se adapte al giro en el que se desarrolla la empresa. Y que con la implementación del mismo se pueda tener un mejor panorama y así medir el impacto que tendrán las decisiones tomadas.

Introducción

En la actualidad una de las principales causas del fracaso de las empresas es la falta de proyección de sus actividades financieras, lo que se refleja en la falta de presupuestos que puedan mostrar hacia donde se desea llegar al finalizar un período.

Es de mucha importancia que toda empresa conozca cómo se van a alcanzar los objetivos definidos, con qué recursos se cuenta para conseguirlos y como es que se van a controlar las operaciones. Por eso es necesario que las empresas realicen su proyección financiera, ya que con ésta se puede conocer en forma anticipada, por medio del presupuesto, los resultados que se desean obtener y así minimizar cualquier riesgo.

Los presupuestos constituyen una herramienta de la cual se puede valer la administración para hacer planes de acción que van enfocados a cumplir metas previstas, que se expresan en valores y términos financieros, y así también poder definir responsabilidades a los encargados de cada una de las áreas que la componen, por lo que es necesario que se implemente el sistema presupuestario, el que necesita que la contabilidad sea confiable y que la información que genera sea oportuna y precisa.

El presente informe titulado “El presupuesto como herramienta de control financiero en la empresa Inmobiliaria Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. (SORINSA)”, tiene por objeto implementarse en la empresa en donde se realizó la investigación, como un sistema presupuestario y dejar sentadas las bases para su continuidad, y también que sirva de material de estudio y referencia a los interesados del área de presupuesto.

En el capítulo I, se hace una descripción general de la empresa donde se realizó la investigación, la que da a conocer su misión, visión, objetivos, tipo de servicios que presta, organización, estructura organizativa. Asimismo, se realiza el planteamiento del problema donde se determina la falta de una herramienta como lo es el presupuesto, también se incluyen definiciones sobre el presupuesto, su importancia, objetivo, principios, ventajas, limitantes y su clasificación.

El capítulo II contiene la metodología aplicada en la presente investigación, tipos de investigación utilizados, sujetos de la investigación, instrumentos y aportes esperados.

El capítulo III, se localiza la intimidad de la empresa porque es donde se realizó la investigación, pues este se refiere al diagnóstico que se logró hacer y así poder determinar las deficiencias que tiene la empresa y su situación financiera actual, además se muestran las debilidades y así también se hacen análisis de razones financieras y de la misma manera se muestran los hallazgos encontrados.

En el capítulo IV se plantea la propuesta de la implementación de un presupuesto de ingresos y egresos, adaptado a la operación de la empresa y para ser utilizado como una herramienta financiera de medición de las operaciones, pasadas, presentes y futuras, de acuerdo a las necesidades de la administración.

Y al final se dan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos referentes al trabajo de investigación, con el trabajo realizado se busca hacer la diferencia entre tener o no tener un presupuesto, con esta herramienta si se puede proyectar lo que pasara en el futuro.

Capítulo I

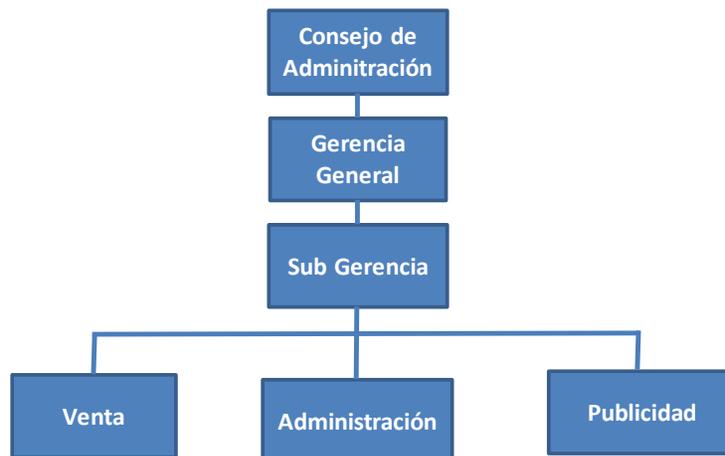
1.1 Antecedentes

SORINSA, es una empresa mercantil fundada en Guatemala en el año 2004, su actividad principal es servir de intermediario en la compra y venta de bienes raíces, está organizada bajo la figura de Sociedad Anónima. La empresa se encuentra ubicada en la 5ta. Avenida 8-45, zona 09, Edif. Federación Of. 302, Guatemala, Fecha de constitución 01 de diciembre 2004. Inscrita en el Registro Mercantil como sociedad anónima bajo número de registro 58194, folio 735, libro 250, categoría única y expediente 61975-2003, de nacionalidad guatemalteca. Registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT- con el Número de Identificación Tributaria (NIT) 4638082-5.

1.1.1 Organización

Actualmente la empresa cuenta con 10 empleados distribuidos en distintos departamentos según se muestran en el siguiente organigrama.

Gráfica 1



Fuente: Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.

1.2 Planteamiento del problema

SORINSA, es una empresa que se dedica a la venta de bienes raíces, siendo un intermediario entre el propietario del bien y el cliente interesado en comprarlo. Los clientes más importantes para los cuales la empresa presta sus servicios son las instituciones bancarias.

Los bancos son dueños de propiedades que están en proceso de financiamiento, por distintas situaciones a veces sus clientes ya no pueden seguir abonando las propiedades, por lo que optan en recogerlas para que sean puestas nuevamente a la venta, la mayoría de veces las propiedades no están en la mismas condiciones de cuando se vendieron, Porque que ahora tienen daños tanto en la parte interna como en la parte de externa, por lo que se tienen que hacer reparaciones antes de ponerlas a la venta.

SORINSA, es una empresa con experiencia en colocar este tipo de propiedad en el mercado. Los bancos le asignan estas propiedades en las mismas condiciones que la recibieron del cliente y como estas no vienen en buen estado, deben de realizar reparaciones antes de proceder a su venta, por lo que el compromiso de la empresa no es solo de venta sino también de reparación o en otros casos hasta de mejoras al inmueble.

1.3 Justificación

Se necesita usar una herramienta como el presupuesto para poder tener control sobre los ingresos que se van a obtener y así también de los gastos que se van a incurrir en las reparaciones de las propiedades, en mercadeo, pago de las comisión de vendedores y gastos administrativos.

1.3.1 Pregunta de investigación

En consecuencia de lo expuesto anteriormente y de acuerdo al análisis efectuado se realiza la siguiente pregunta de investigación.

¿Por qué la importancia para la Empresa Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. de llevar un presupuesto de ingresos y egresos, como una herramienta financiera para la toma de decisiones?

1.4 Objetivos

La presente investigación pretende ser una guía con la que se pueda contar para poder elaborar un presupuesto acorde a la necesidad identificada que tiene la empresa.

Según los objetivos que han sido identificados, se ha tenido presente la importancia y la prioridad con la que se requiere resolver la necesidad de una herramienta.

1.4.1 Objetivos General

Realizar una investigación para evaluar y así poder documentar, las técnicas, métodos y procedimientos en la elaboración del presupuesto, y que permita planificar, coordinar y controlar las operaciones y así poder alcanzar las metas trazadas que tiene la empresa en sus actividades principales y así también evaluar las deficiencias y debilidades en el manejo de los ingresos y egresos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar y facilitar a la empresa una herramienta para la realización de un presupuesto.
- Evaluar la calidad de la información contable.
- Determinar la importancia del presupuesto para el área de ventas.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcance

El alcance se hizo contemplar la elaboración de un programa de trabajo donde se detalla la metodología que se va a utilizar en el desarrollo y elaboración del presupuesto. Para poder establecer el alcance fue necesario realizar lo siguiente.

- Se hizo una entrevista al personal que interviene en la realización de las actividades que tienen que ver con el presupuesto.
- Se indagó sobre la forma de cómo se ha venido trabajando o de que otra forma lo podría realizar.

1.5.2 Limites

Se ha tratado de limitarse únicamente a realizar verificaciones tanto en el departamento Administrativo, de ventas que son los más importantes.

- **Tiempo:** Las entrevistas se hicieron en tiempo designados por ellos, quedando siempre abiertos a futuras consultas.
- **Confidencialidad:** La gerencia solicito que en el informe no se revelara información privada de la empresa (nombres, cifras reales, ubicación y datos fiscales)

1.6 Marco Teórico

1.6.1 ¿Qué es un presupuesto?

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe realizarse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

1.6.2 Historia del Presupuesto

Se podría decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo y que por consiguiente se ha tenido presente la idea de planificar aunque al inicio se hiciera en forma empírica, como se puede ver la historia nos cuenta que los “egipcios estimaban los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto prevenir los períodos de escasez “ (4:1-4), mientras que por su parte los romanos también lo hacían con los pueblos que conquistaban para exigirles el tributo correspondiente, sin embargo, el presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra.

Con el transcurrir del tiempo el presupuesto, ha sido incorporado a las operaciones de varios países, en “1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge 1821” (3:2).

“Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto” (3:2); debido a un rápido crecimiento de la industria, fue desarrollándose hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar.

“En 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.” (3:2)

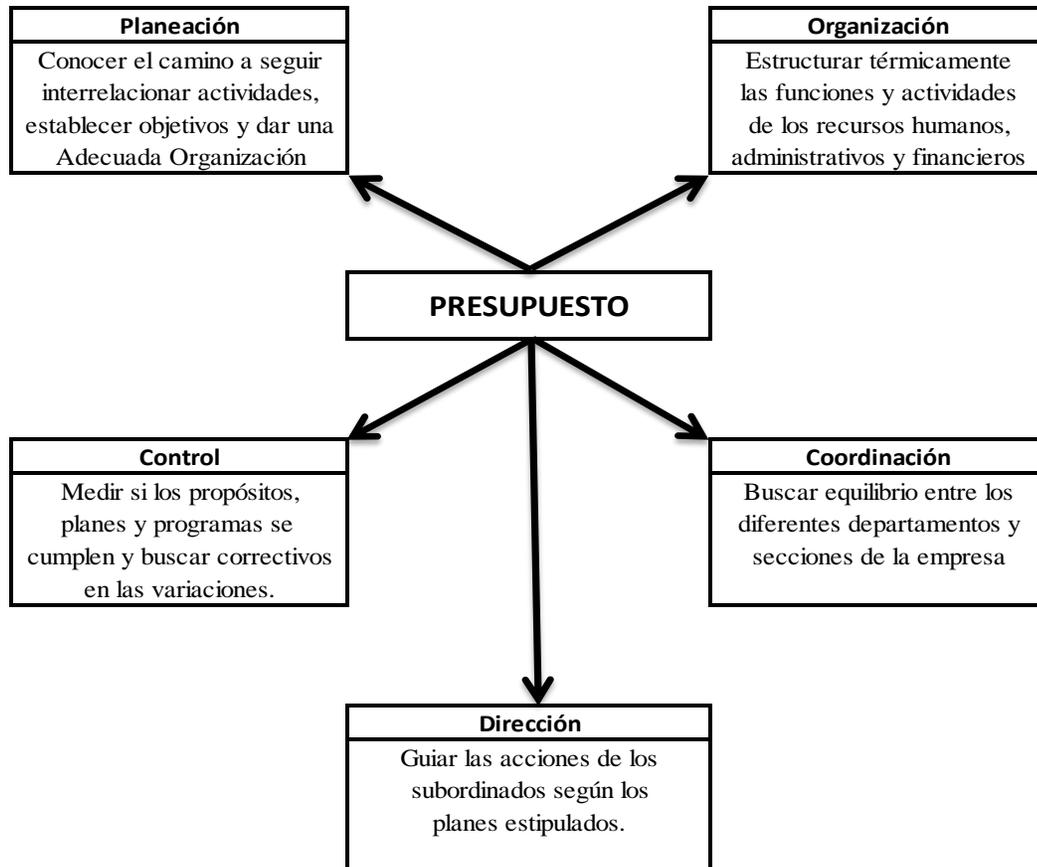
“Peter Pyhrr dio a conocer un método basado en el presupuesto base cero” (4:1) el que en 1970 “en la Texas Instrument perfeccionó” (3:2), y que se puede definir como “una metodología de planeación y presupuestación para reevaluar cada año todos los ingresos y gastos de la entidad” (4:2), que lo incorpore en sus controles, siendo construido sobre las premisas de que cada “actividad del presupuesto debe estar plenamente justificada” (28:46), y “sujeta a análisis costo-beneficio” (20:25), siendo definido este presupuesto base cero como un “método que busca evaluar la factibilidad de una operación a través de los ingresos y costos.” (8:55).

1.6.3 Funciones de los presupuestos

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir lo que se ha realizado verificando los resultados con los datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Gráfica 2

EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Burbano Ruiz, Jorge. E. Presupuestos, Enfoque Moderno de planeación de control y recursos. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1997. p 14.

1.6.4 Importancia de los presupuestos

- Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.6.5 Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

1.6.6 Finalidades de los presupuestos

- Coordinar los diferentes departamentos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.6.7 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1) Según la flexibilidad, 2) Según el período de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen.

1.6.7.1 Según la flexibilidad

1.6.7.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural entre otros). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

1.6.7.1.2 Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

1.6.7.2 Según el período de tiempo

1.6.7.2.1 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.

1.6.7.2.2 A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo, que generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

1.6.7.3 Según el campo de aplicación en la empresa

1.6.7.3.1 De operación o económicos

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

- Presupuestos de Ventas: 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.
- Presupuesto de Compras: Implica determinar el número de unidades a adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una producción normal y para tener una cantidad razonable como inventario.

Capítulo II

2.1 Metodología

La realización de la presente evaluación de la inexistencia del presupuesto para el departamento de ventas, se hizo por medio de indagación e investigación documental como técnicas de investigación, de las cuales proporcionan mecanismos y herramientas que permiten proporcionar una respuesta acorde al problema.

La evaluación de desarrollo por medio de fuentes primarias:

- Entrevistas
- Indagación
- Cuestionarios
- Flujogramas

Y Fuentes Secundarias.

- Libros
- Internet

2.1 Tipo de investigación

En la realización de la siguiente práctica, la investigación fue de forma descriptiva porque se observaron cómo se han venido dando los hechos.

2.2 Sujeto de investigación

Se tiene como sujeto de la investigación el departamento administrativo y de ventas de la empresa SORINSA que incluye todo aquel otro que tenga que ver con la actividad del mismo.

2.3 Instrumentos

- Las entrevistas
- Encuestas
- Diagrama de flujo

2.4 Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación se menciona la estrategia de hacer un programa que lleve a implementar la herramienta del presupuesto, que vienen a dar una solución a la problemática que hasta ahora tiene la empresa. Se espera que las partes que van a intervenir en esta investigación puedan involucrarse más para lograr tener un panorama completo sobre la implementación de esta nueva herramienta.

2.5 Aporte Esperado

2.5.1 Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.

El proporcionar una herramienta que va ayudar a la empresa, a obtener información sobre la situación que se encuentran sus finanzas y así poder tomar sus decisiones más apegadas a la realidad.

2.5.2 A La Universidad

Facilitarle información para la universidad como al público en general, sobre cómo implementar estas herramientas que pueden ser para aquellos que están por concluir su carrera profesional.

2.5.3 Al País

El poder implementar una herramienta como el presupuesto ayudará a que la empresa pueda ser más eficiente y productiva, lo que se reflejará en mejores ingresos, trayendo como resultado contribuir más con el estado por medio de los impuestos y así también mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

2.5.4 A los estudiantes

Que la información de la presente investigación sirva de consulta para estudiantes de la carrera de contaduría pública o carreras que necesiten conocer de estos temas.

Capítulo III

3.1 Resultado del análisis de la investigación.

Como parte en la elaboración del presente informe y la utilización de la aplicación de los procedimientos convenientes, para identificar las áreas de mayor riesgo y que también se puedan detectar deficiencias para ser mejoradas.

Se eligió evaluar el área de presupuestos, debido a que es una herramienta financiera que ayuda a determinar en forma anticipada los ingresos y egresos que tendrá una empresa durante un período determinado, contar con información confiable y anticipada es importante para los gerentes de los negocios en la actualidad, se determinó que en la empresa Sorinsa tiene áreas críticas donde existe la necesidad de elaborar un presupuesto preciso, que se adecúe a las actividades de la empresa y que pueda servir de guía tanto para la implementación como para el seguimiento del mismo.

3.1.1 Resultados de la investigación

Después de realizar los procedimientos establecidos para la evaluación de información que consistió en elaboración de entrevistas y cuestionarios, se procedió a analizar los estados financieros con sus respectivas integraciones y variaciones con el año anterior, lo que permitió determinar sus fortalezas y debilidades en la empresa.

3.2 Análisis Área Fiscal

La empresa Sorinsa, está constituida en la República de Guatemala e inscrita en el Registro Mercantil por medio de su escritura de constitución y así también está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria,

en cumplimiento con todas sus formalidades que le exige el código tributario y de comercio.

En el análisis realizado se determinó que la empresa cuenta con su Registro Tributario Unificado actualizado, las patentes de sociedad y empresa están en el archivo legal, el nombramiento del representante legal es con vencimiento indefinido, cuenta con sus libros autorizados y al día. Sus formas están impresas y autorizadas y son las siguientes, (Facturas, Nota Debito, Notas de Crédito, Facturas Especiales, otros.).

Por medio del RTU, se verificó a qué tipo de impuestos esta afecta y la forma de cómo calcularlo, por lo que a continuación detallamos las bases legales de los impuestos más importantes que la empresa tiene que declarar.

3.2.1 Impuesto Sobre la Renta Decreto del Congreso de la República No. 26-92.

Se establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

La empresa se encuentra inscrita bajo el régimen general indicado en el artículo 44 de la ley, su forma de calcular el impuesto es de la siguiente forma: Aplica a su renta imponible el tipo impositivo del 5%, el cual se paga mediante retención definitiva mensual.

Según las nuevas disposiciones en el decreto 4-2012, la empresa debe hacer retención del 5% del sobre la base imponible y así mismo emitir la constancia de retención respectiva. Para luego enterarlas al fisco en el tiempo estipulado en ley para presentarlo.

3.2.2 Ley Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No. 27-92.

Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.

Según lo que se establece en la ley del IVA, la empresa SORINSA, genera IVA por las siguientes transacciones que vienen a ser el giro habitual por la que fue constituida.

- La primera venta o permuta de bienes muebles.
- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- La venta o permuta de bienes inmuebles.

Por lo consiguiente la empresa SORINSA está afecta al pago del IVA con una tarifa del 12% sobre la base imponible, la suma que entera al fisco es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados es decir que deduce el valor del débito fiscal sobre ventas el monto total del crédito fiscal que resulta de las compras, y la diferencia es el valor del impuesto a cancelar de forma mensual por medios electrónicos en el formulario que SAT tenga vigente en el momento del pago del impuesto, haciéndolos en el tiempo estipulado por la ley para su respectiva presentación.

También se acataron las nuevas disposiciones correspondientes al decreto 4-2012, donde dice que las facturas de pequeño contribuyente ya no son sujeto de crédito fiscal.

3.2.3 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto del Congreso de la República No. 37-92.

El impuesto de timbres fiscales es indirecto y se aplica sobre documentos que contienen los actos y contratos siguientes:

- La segunda y subsiguientes ventas o permutas de bienes inmuebles.
- Los contratos civiles y mercantiles.
- Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.

3.2.4 Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala

Según lo establecido en el artículo 102, la empresa se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y realiza pagos mensuales de las cuotas laborales y patronales, IRTRA e INTECAP, cuyos porcentajes son calculados sobre los sueldos ordinarios que se le cancela a los trabajadores.

Todo lo anterior que se refiere a impuestos y contribuciones es fundamental para la implementación del presupuesto de ingresos y gastos, así la administración podrá saber con anticipación el monto que corresponde pagar de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta, Timbres Fiscales y contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; no está afecta al Impuesto de Solidaridad, por estar inscrita en el régimen general del Impuesto sobre la renta ISR.

Otro beneficio del presupuesto es que puede proyectar cuánto tiene que pagar de impuestos y en que fechas para así poder realizar una reserva para los pagos en forma oportuna y así evitar pagos adicionales como intereses, multas, mora y cualquier otro recargo.

3.3 Análisis Área de Auditoría

Como parte de la implementación de un presupuesto de ingresos y egresos, se tiene que realizar el control interno, para que se sigan los lineamientos que se dan para la elaboración y desarrollo del presupuesto.

Lo que se encontró en los resultados de los cuestionarios, fue la falta de un presupuesto de ingresos y egresos bien estructurado, a la falta del mismo no se tiene una guía en la cual se puede realizar sus operaciones, establecer metas concretas, dar seguimiento a las políticas establecidas en el manejo de los gastos, realizar estrategias, controles que van en el ámbito preventivo y correctivos.

- a) La empresa cuenta con dos fuentes de ingresos, como la principal, la que se cobra a los clientes por la venta de la propiedades y la segunda son todas aquellas reparaciones que se hacen a las propiedades siendo éstas, tanto en su interior como su exterior, y además se cobran los trabajos de cerrajería por aperturas de las casas, cuando los dueños anteriores no entregan ninguna llave.
- b) La contabilidad se lleva de forma externa, utilizándola solo para lo fiscal, dejando de aprovechar esa información que un momento podría dársele uso financiero, como un dato que ayudaría tomar decisiones. Se le solicita una vez al año al contador que elabore estados financieros

comparativos con el período anterior, mismos que sirven solo como referencia para ver variaciones, también estos estados financieros han servido para solicitar préstamos en las instituciones bancarias.

- c) Los ingresos se documentan con la emisión de las facturas contables y estas cumplen con todos los requisitos que exige la ley, para ser extendidas y que son necesarios para poder llevar un efectivo control de cobros.

Las facturas son pagadas en su mayoría con acreditamiento a la cuenta bancaria de la empresa por parte de las instituciones bancarias, que son los clientes más fuertes. Y los respectivos depósitos si son clientes individuales.

- d) Según lo conversado, no se tiene la costumbre de cancelar las facturas con recibo de caja, lo que hace que sea débil el control de cuentas por cobrar, porque al no emitir un recibo de caja no se sabe el momento en que hicieron el pago, lo que ocasiona que puede darse el uso indebido al dinero cobrado.
- e) Se observó que se emiten vouchers a la hora de elaborar los cheques, con la deficiencia de que no hay descripciones claras en el documento y existe la falta de respaldo que de información clara sobre el tipo de operación que se está pagando.

Además se detectó que los cheques solo cuentan con una firma, lo que hace débil la seguridad en la emisión de los cheques y solo cuentan con sello de no negociable, según lo platicado no existe ningún otro tipo de filtro para evitar que se le pueda dar mal uso a los cheques.

- f) No se cuenta con ningún seguro que pueda cubrir pérdidas por robo, incendio u otro daño que le pueda suceder a las instalaciones de la empresa.
- g) Se determinó que se tiene una cuenta por cobrar sana, realmente es poco y ocasional lo que no se puede cobrar, además se incluyen como

cuentas por cobrar los expedientes que ya se formalizaron con compraventas, aunque todavía no se haya elaborado la factura.

- h)** La empresa tiene una cuenta de anticipos por liquidar bastante alta, lo que no ha podido liquidarse por falta de documentación contable que en su momento no se ha exigido o no se ha contemplado a la hora de la negociación, además contempla un rubro importante sobre anticipos a utilidades que no se ha liquidado.

Se debe poner atención a estos gastos que no tienen liquidación, porque en su momento pueden afectar los resultados de determinado período o en su caso dar una información falsa.

- i)** Se pudo verificar que no se tiene cuenta por pagar a proveedores, todos sus compromisos están al día y en orden.

Mantenerse libre de cuentas por pagar, muestra la credibilidad de la empresa y eso hace mantener un buen record crediticio para futuros compromisos.

3.4 Análisis Financiero

Para efectuar el presente análisis, se hizo una revisión de la documentación del movimiento contable de la empresa y de los resultados de los dos últimos períodos. Para el efecto, se sostuvieron entrevistas con la Gerencia de la empresa con el fin de conocer sus impresiones sobre el motivo del descenso en las utilidades durante el último período

El objetivo de los estados financieros es proveer información acerca de la posición financiera de la empresa, es de suma importancia por su utilidad para la toma de decisiones de índole económica. En la empresa SORINSA no se tiene costumbre de utilizar los estados financieros mensuales para la toma de decisión,

se emiten mensualmente pero solo como requisito fiscal. Una vez al año se acostumbra hacer uno, donde se hace comparaciones con el anterior solo de manera referente.

La empresa cuenta con Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2011, Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, los que se utilizaron para el análisis con los Estados Financieros correspondiente al año 2010, para hacer los comparativos.

Cuadro 1

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.	
Estado de Resultados	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011	
(Cifras expresadas en quetzales)	
	<u>2011</u>
<u>INGRESOS</u>	
Ventas y servicios prestados	353,807.07
Otros ingresos	3,560.45
Total de ingresos	<u>357,367.52</u>
<u>COSTOS Y GASTOS</u>	
Gastos de venta	113,352.00
Gastos de administración	222,200.46
Gastos financieros	127.91
Total de costos y gastos	<u>335,680.37</u>
Ganancia antes de impuesto sobre la renta	<u><u>21,687.15</u></u>

Fuente: Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.

Cuadro 2

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A. Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 2011 (Cifras expresadas en quetzales)	
	<u>2011</u>
<u>ACTIVO</u>	
Activo corriente	
Efectivo	127.83
Cuentas por cobrar	
Clientes	55,957.43
Cuentas por cobrar Intercias	62,255.12
Impuestos por Acreditar	1,050.75
Total activo corriente	119,391.12
Anticipo Inversiones	281,972.34
Activo no corriente	
Activo fijo-neto	103,536.56
Otros activos	4,019.40
Total activo no corriente	107,555.96
TOTAL ACTIVO	508,919.42
<u>PASIVO</u>	
Pasivo corriente	
Proveedores	33,750.00
Total pasivo corriente	33,750.00
TOTAL PASIVO	33,750.00
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	
Capital suscrito y pagado	5,000.00
Utilidades retenidas	443,396.18
Resultado del ejercicio	21,687.15
Reserva Legal	5,086.08
Total patrimonio	475,169.41
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	508,919.42

Fuente: Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.

Cuadro 3

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.				
Departamento Financiero				
Análisis de Estados Financieros Comparados				
Referido año 2010 y 2011				
	31/12/2010	31/12/2011	Variacion	%
			(+/-)	
ACTIVO				
CIRCULANTE	363,449.50	401,363.46	37,913.96	7%
Caja y Bancos	34,741.69	127.83	-34,613.86	-20309%
Cartera de Clientes	101,250.00	55,957.43	-45,292.58	-61%
Cuentas por cobrar intercias	32,975.63	62,255.12	29,279.49	35%
Credito Fiscal	240.00	1,050.75	810.75	58%
Anticipo a inversiones	194,242.19	281,972.34	87,730.15	
ACTIVO FIJO NETO	131,013.37	103,536.56	-27,476.81	-20%
Mobiliario y equipo	21,797.04	21,545.32	-251.72	-1%
Equipo de Computación	4,474.92	3,701.10	-773.82	-16%
Herramientas	2,102.68	2,102.68	0.00	0%
Vehículos	102,638.73	76,187.46	-26,451.27	-26%
Maquinaria	0.00	0.00	0.00	-100%
ACTIVO DIFERIDO	4,019.40	4,019.40	0.00	0%
Impuestos anticipados	4,019.40	4,019.40	0.00	0%
Gastos de Organización	0.00	0.00	0.00	-100%
Total activo	498,482.27	508,919.42	10,437.15	2%
PASIVO				
CIRCULANTE	45,000.00	33,750.00	-11,250.00	0%
CUENTAS POR PAGAR	45,000.00	33,750.00	-11,250.00	0%
Proveedores	45,000.00	33,750.00	-11,250.00	0%
ANTICIPOS RECIBIDA	0.00	0.00	0.00	-100%
Ingresos pendientes de aplica	0.00	0.00	0.00	-100%
Préstamos Bancarios	0.00	0.00		
Banco Industrial	0.00	0.00	0.00	
VENTAS PLAZOS	0.00	0.00	0.00	0%
Total pasivo	45,000.00	33,750.00	-11,250.00	-100%
CAPITAL	453,482.27	475,169.42	21,687.15	3%
Capital autorizado	20,000.00	20,000.00	0.00	0%
Capital por suscribir	-15,000.00	-15,000.00	0.00	0%
Aportes por capitalizar	0.00	0.00	0.00	0%
Superavit por revaluacion de :	0.00	0.00	0.00	0%
Resultado acumulado	369,238.92	443,396.18	74,157.25	12%
Resultado del ejercicio	74,157.26	21,687.15	-52,470.11	-181%
Reserva legal	5,086.10	5,086.09	-0.01	0%
TOTAL PASIVO Y CAI	498,482.27	508,919.42	10,437.15	2%
RESULTADOS				
INGRESOS	842,480.96	357,367.52	-485,113.44	-102%
Por servicios prestados	842,429.81	353,807.07	-488,622.74	-104%
Otros ingresos	51.15	3,560.45	3,509.30	74%
EGRESOS	770,399.54	335,680.37	-434,719.17	-97%
Gastos de venta	495,039.47	113,352.00	-381,687.47	-253%
Gastos de administración	271,184.37	222,200.46	-48,983.91	-17%
Gastos financieros	2,099.87	127.91	-1,971.96	-1156%
ISR ANUAL	2,075.84	0.00	-2,075.84	
RESULTADO	72,081.42	21,687.15		

Fuente: Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.

3.4.1 Razones Financieras

Los métodos de análisis de razones financieras proporcionan indicios y ponen de manifiesto los hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos. El objetivo de los Estados Financieros, es el de suministrar información financiera de la empresa en determinado tiempo, para así poder tomar decisiones más objetivas y acertadas. Se tomaron los Estados Financieros, de la empresa SORINSA, al 31 de diciembre de 2010 y 2011, para realizar el siguiente análisis.

a) Razón de Liquidez

Conocida también como Razón Circulante, denota la capacidad que tiene una organización para cubrir con sus pasivos a corto plazo, lo ideal en este índice es que sea mayor que 2; sin embargo para muchos expertos en el tema el hecho de que sea mayor a 1.25 es aceptable, e indicaría en ese caso que por cada quetzal que la organización debe, posee 0.25 más. En general, cuánto más alta es la razón del circulante, se considera que la empresa es más líquida. Según los datos de esta razón, nos indica que el año 2010 fue bueno, pero aun así la cifra del año 2011 está muy arriba de lo aceptable, por lo que muestra que la empresa es bastante líquida.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Razon de liquidez

Fórmula	Activo Corriente		

	Pasivo Corriente		
Año 2011	119,391.12	=	3.54

	33,750.00		
Año 2010	363,449.50	=	8.08

	45,000.00		

Fuente: SORINSA

b) Capital neto de trabajo

Representa la inversión neta en recursos corrientes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo. Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

El resultado indica que el capital de trabajo de la empresa es de Q.367,613.46 para el año 2011, es suficiente y adecuado, debido a que los pasivos corrientes son menores que el activo corriente, ha mejorado en relación al año 2010 el cual dio un resultado de Q. 318,449.50

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Capital Neto de Trabajo

Fórmula	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	
Año 2011	401,363.46 (-) 33,750.00	= 367,613.46
Año 2010	363,449.50 (-) 45,000.00	= 318,449.50

Fuente: SORINSA

c) Razón rápida o prueba de ácido

Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos de liquidez inmediata.

Se considera que si una empresa tiene una razón de 1.00 su situación de solvencia es muy aceptable.

Esta razón indica que por cada quetzal de deuda a corto plazo, se cuenta con Q. 1.66 de sus activos líquidos inmediatos para cubrir dicha obligación en el año 2011 y Q.3.02 que fue en el año 2010. Si se toma en cuenta que un índice adecuado es de 1 quetzal, se puede concluir que la situación de liquidez de la empresa es buena y si tiene capacidad de pago para cubrir obligaciones a corto plazo.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Razon rapida o prueba de Acido

	Efectivo + Cuenta por cobrar a corto plazo		
Fórmula	-----		
	Pasivo Corriente		
	56,085.26		
Año 2011	-----	=	1.66
	33,750.00		
	135,991.69		
Año 2010	-----	=	3.02
	45,000.00		

Fuente: SORINSA

d) Razón de endeudamiento

Conocida también como la Razón de Deuda Total, es una medida de apalancamiento o endeudamiento, que toma en cuenta todas las deudas de la empresa. Un porcentaje arriba del 60% nos dice que una organización hace un fuerte uso de deuda externa para adquirir sus activos, y por otra parte un índice abajo del 60% nos dice que una empresa hace mayor uso de su propio capital. Aquí un balance podría ser lo adecuado, y si esta cifra resulta elevada o baja depende de si importa o no la estructura de capital de cada organización.

Con esta razón se llega a medir la porción de activos financiados con deuda y así refleja en porcentaje del total de deuda de la empresa con respecto a los recursos de que dispone, según se ha determinado que los años 2011 y 2010 se encuentra muy bien financieramente, dado que no ha necesitado de ningún endeudamiento para seguir operando.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Razon de endeudamiento

	Total Pasivo		
Fórmula	-----		
	Total Activo		
	33,750.00		
Año 2011	-----	=	0.07
	508,919.42		
	45,000.00		
Año 2010	-----	=	0.09
	498,482.27		

Fuente: SORINSA

e) Razón del margen bruto de utilidad

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes y servicios que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos.

El margen de utilidad bruta de la empresa SORINSA, es del 68.28% para el año 2011 y el 41.24 que fue el 2010, lo que viene a demostrar la eficiencia de sus operaciones.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Margen Bruto

	Ventas (-) Costo de Ventas		
Fórmula	----- X 100		
	Ventas		
Año 2011	357,367.52 (-) 113,352.00	-----X 100	= 68.28%
	357,367.52		
Año 2010	842,480.96 (-) 495,039.47	-----X 100	= 41.24%
	842,480.96		

Fuente: SORINSA

f) Razón del margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

Durante el año 2011 la empresa reflejó ingresos de Q. 357,367.52 generó una utilidad de Q21,687.15 lo que representó el 6.07% de las ventas del período. Dichos resultados se ven afectados en gran parte por el alto costo de los gastos administrativos y el costo de venta, esto incide en que el porcentaje obtenido sea bajo y todavía es menor en relación al porcentaje del 8.56% presentado año 2010.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Margen de utilidad Neta

	Utilidad neta despues de impuestos			
Fórmula	-----		X	100
		Ventas		
Año 2011	-----	21,687.15	X 100	= 6.07
		357,367.52		
Año 2010	-----	72,081.42	X 100	= 8.56
		842,480.96		

Fuente: SORINSA

g) Razón la rentabilidad sobre la inversión

La de Rentabilidad Neta, también conocida como ROE (Rendimiento sobre Capital), y que es una medida para saber la rentabilidad que tuvieron los accionistas durante el año. En general, cuánto más alto es este rendimiento, es mejor para los propietarios.

Significa que por cada quetzal que el propietario ha invertido en la empresa obtuvo una utilidad de 0.046 centavos para el período 2011 y en el año 2010 obtuvo una utilidad de 0.160 centavos.

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Rentabilidad sobre la inversion

	Utilidad Neta		
Fórmula	-----		
	Capital		
Año 2011	21,687.15	-----	= 0.046
	470,083.33		
Año 2010	72,081.42	-----	= 0.160
	448,396.18		

Fuente: SORINSA

h) Razón sobre el patrimonio

Esta razón indica el porcentaje de los activos financiados con capital propio. Lo razonable es que los accionistas sean propietarios como mínimo del 40% de los activos de la empresa. Al 31 de diciembre 2011 los accionistas de SORINSA, S.A., financiaron un 92.36% y de 89.95% del año 2010, de los activos, dichos factores son bastantes alentadores.

Soprote Residencial Inmobiliario, S.A.
De Patrimonio

	Patrimonio		
Fórmula	-----	x	100
	Activo Total		
Año 2011	470,083.33	----- X 100	= 92.36%
	508,919.42		
Año 2010	448,396.18	----- X 100	= 89.95%
	498,482.27		

Fuente: SORINSA

Capítulo IV

4.1 Propuesta de un sistema de presupuestos de ingresos y egresos

Los cambios que suceden con la globalización comercial, las empresas exitosas deben planificar sus operaciones financieras, porque cada día la competencia es más agresiva, por lo que la administración debe poseer lineamientos claros, para saber hacia dónde se quiere llevar a la organización, tener una planificación que va a estar plasmada en un presupuesto, radica la importancia de esta herramienta de control, que consiste en conocer anticipadamente los requerimientos de recursos que necesita la empresa y así poder llevar a cabo sus operaciones, así como los montos de gastos en que está dispuesta a incurrir, tratando de minimizar el riesgo que en algún momento puedan quedar descapitalizados.

Cuando una empresa no tiene un sistema de presupuestos, no tiene ningún marco de referencia sobre los volúmenes de ingresos y gastos que se dan en un período determinado, correr riesgos de excederse en estos, lo que la llevaría al fracaso empresarial o la quiebra por no contar con una herramienta que ayude a controlar la forma como se van a desarrollar sus operaciones financieras.

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de llevar un adecuado presupuesto que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Durante el período o duración del presupuesto se van a dar una serie de etapas sucesivas, interrelacionadas entre

sí, que van a estar acorde al tipo de negocio, lineamientos e influenciados de acuerdo al medio nacional e internacional.

Como se determinó en un principio SORINSA no posee un control presupuestario definido que le permita analizar y planificar de manera adecuada sus costos y gastos, por todo lo anterior se recomienda lo siguiente:

La implementación de un sistema de presupuesto de ingresos y egresos, donde la empresa establezca las metas mensuales y anuales. Mismas que deberán ser revisadas y evaluadas todos los meses por la gerencia y así llegar a conocer en qué momento si es eficiente o por lo contrario detectar cuando se está trabajando deficientemente.

Es importante mencionar que como todo sistema o herramienta, el presupuesto tiene ciertas ventajas y desventajas que deben de considerarse al momento de elaborarlo e implementarlo, por lo que se consideran algunas de ellas a continuación.

Ventajas:

- a. Obliga a la Gerencia a que se defina de forma adecuada los objetivos que busca la empresa.
- b. Favorece a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
- c. Facilita a la administración el uso eficiente de los diferentes insumos.
- d. Favorece para que se defina una estructura organizacional adecuada y responsabiliza a cada departamento o personas que integran la organización.
- e. Facilita la participación e integración de las diferentes áreas de la compañía.

- f. Obliga a realizar un análisis periódicamente para evaluar la situación financiera de la empresa.
- g. Facilita el control administrativo y operativo.
- h. Muestra los resultados que se obtendrán de poner en práctica lo planeado.
- i. Incrementa la participación de diferentes niveles de la organización y hace que aparezcan nuevas ideas y sugerencias para mejorar la ejecución de los recursos.
- j. Obliga a mantener un historial de los ingresos y gastos incurridos y que posteriormente puedan ser comparados con períodos anteriores o futuros.
- k. Es un desafío que se da constante y que se le presenta a los ejecutivos para ir mejorando su creatividad y luego poder ser más dinámicos en sus procesos para poder hacer que la empresa sea más productiva.

Desventajas y limitaciones del presupuesto

- a) Están basados en estimaciones o pronóstico, es decir se debe considerar la posibilidad de error en las estimaciones como un factor adicional, al analizar las diferencias entre los datos reales y los presupuestados.
- b) Un sistema presupuestario no puede implantarse de improviso, para su uso en condiciones satisfactorias son necesarios ciertos requisitos básicos, dentro de los cuales el factor tiempo y experiencia acumulada tiene un papel preponderante.
- c) La limitación más importante se deriva de la circunstancia de que el control presupuestario, es una herramienta de la dirección de la empresa. Es decir, no debe pensarse que la suplanta de alguna manera sino que es su mejor auxiliar.
- d) Toma tiempo y costo su preparación.
- e) No se debe esperar resultados demasiado pronto.

- f) Su ejecución no es automática, es necesario que el personal de la empresa comprenda la utilidad de esta herramienta.
- g) Una de las principales limitaciones que enfrenta la elaboración del presupuesto, es la falta de información contable en forma adecuada y oportuna.
- h) En muchos casos la administración empírica de la empresa, hace que el presupuesto sea solo un documento de simple estimación y no de aplicación y control.
- i) Deben ser adaptados de forma frecuente a los cambios de importancia que surjan esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que le afecta, el presupuesto debe adaptarse ya que de otro modo se perdería el sentido del mismo.

Como parte de este informe se propone la siguiente guía para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos para la empresa SORINSA.

4.1.1 Formulación del presupuesto

Representa la estructura formal del presupuesto, donde se registran las estimaciones o proyecciones cuantificadas en términos monetarios de ingresos, gastos e inversiones de las actividades y proyectos definidos en la fase de programación.

4.1.1.1 Presupuesto de Ingresos

Se debe hacer una cuantificación de la estimación de todos los productos y servicios que se contemplan en el presupuesto, además se deben de incluir todos aquellos ingresos diversos contemplados como posibles ingresos. Las estimaciones se pueden realizar por un período de un año, de forma mensual, trimestral o semestral, también puede realizarse por períodos mayores a un año, con el inconveniente que tiene que mantenerse actualizado para que se pueda tener datos más reales.

Es bien importante tener en cuenta el comportamiento de las ventas en relación a períodos anteriores, para realizar un análisis de las mismas y compararla con la demanda actual y así poder realizar una proyección de ventas adecuada y más realista.

Hay que tomar en cuenta como se comportara el tipo de cambio respecto a la moneda nacional, con el dólar, previendo variaciones que puedan afectar futuras negociaciones.

Tener en cuenta que la base sobre la cual se elabora el presupuesto de ingresos y egresos y otros rubros que se incluyen en el presupuesto es la estimación de las ventas, de allí parte la importancia de su correcta determinación y elaboración, para poder obtener datos más reales.

Para realizar el presupuesto de ventas es recomendable seguir los siguientes lineamientos:

1. Establecer de forma clara el objetivo que desea alcanzar la empresa con respecto a la proyección de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del comportamiento de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, del sector de la construcción y de la economía. La tarea de preparar este presupuesto se aborda desde dos ángulos diferentes:
 - a) Juzgar y evaluar las influencias externas. Las condiciones Geopolíticas de productos de materias primas del exterior, las tendencias generales de la actividad industrial, las políticas gubernamentales, las fases cíclicas de la economía de la nación, el poder adquisitivo de la población, el

movimiento de la población y cambios en los hábitos de compra y modos de vida.

- b) Considerar las influencias internas de las ventas, capacidad de la empresa, producto de temporada, beneficios fiscales, el establecimiento de cuotas por los vendedores, por último, pero no de menor importancia, la ganancia deseada por la compañía juega una parte muy significativo.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas y dividirlo por zonas, divisiones, líneas, otros, de tal forma que se facilite su ejecución.

4.1.1.2 Presupuestos de gastos de operación.

El presupuesto costos y gastos de operación incluyen todo lo relacionado con las ventas, comisiones, publicidad, mercadeo, remodelaciones, gastos fijos de administración, financieros, honorarios y servicios técnicos.

Como parte de la formulación de este presupuesto deben aplicarse ciertos recursos técnicos y tomar en cuenta las circunstancias que afecten de forma específica a la entidad, así como la influencia de otros presupuestos de donde derivan datos para el presupuesto de gastos de operación.

Puntos en el desarrollo de este presupuesto:

En la formulación de este presupuesto deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

- Requerimientos para el personal de ventas.
- Las políticas establecidas en cuanto a depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia y otros.
- Las estrategias en cuanto a compensaciones al personal, planes de pensión, jubilaciones, provisiones de pasivo, entre otros.
- Contratos de trabajo.
- Comisión, publicidad, mercadeo, promociones, servicios técnicos, renta, energía eléctrica, teléfono, mantenimiento, seguros y otros.
- Pago de tributarios a los que esta afecta la empresa.

Este debe comprender la cuantificación proyectada en unidades monetarias de todos los egresos referidos a uno o más períodos, este presupuesto se realizará en función de los recursos necesarios para el normal cumplimiento de los objetivos y proyectos contemplados en los planes, lo que se debe de tener como referencia es el presupuesto de ingresos.

Gráfica 3

Etapas a seguir en la preparación del presupuesto



FUENTE: Burbano Ruiz, Jorge. E.

Gráfica 4.

Sistema de control



FUENTE: Burbano Ruiz, Jorge. E.

La proyección de ingresos se separa en dos rubros importantes que son las comisiones y los trabajos que se realizan a las propiedades antes de ser vendidas, la administración toma como base el comportamiento de los ingresos que se tuvo durante los dos últimos períodos.

Cuadro 4

SORINSA

Proyección de ingresos de enero a diciembre 2013

(Cifra expresada en quetzales)

Tipo de Ingreso	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Ingresos por comisiones.	125,000.00	125,000.00	125,000.00	35,000.00	125,000.00	125,000.00	660,000.00
Ingresos por reparaciones, limpieza, cambios de registro.	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
Total Ingresos	133,500.00	133,500.00	133,500.00	43,500.00	133,500.00	133,500.00	711,000.00

Tipo de Ingreso	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por comisiones.	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	23,000.00	648,000.00
Ingresos por reparaciones, limpieza, cambios de registro.	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	
Total Ingresos	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	31,500.00	699,000.00
TOTAL AL AÑO							1,410,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos que se reflejan en el cuadro anterior, se proyectan en base a la cantidad de propiedades que le son asignadas por instituciones financieras, que año con año se vienen cumpliendo, con lo que se va formando un record para que en el futuro sean tomados en cuenta como empresa y se les sea adjudicado un mayor número de viviendas.

Como parte de los ingresos también se incluyen todas aquellas mejoras que se le hacen a las propiedades, que en si son la mayoría, Estas reparaciones consiste en volverlas a dejar en las mismas condiciones como cuando eran nuevas. Este tipo de gastos se le cobran directamente a los bancos.

Los datos que se revela en la siguiente gráfica, muestra los ingresos mensualmente, haciendo énfasis que en los meses de abril y diciembre los ingresos tienden a ser menores en relación a los demás meses, el motivo de la baja es que en esas fecha hay festividades importantes como la semana santa y las fiestas de fin de año, que hacen que los clientes tengan prioridades diferentes como utilizar sus ingresos para el descanso, convivencia familiar o para colegiaturas.

4.1.1.3 Gastos de venta y operación

Aquí se incluyen todos aquellos gastos fijos y lo que se dan en relación por el propio giro de la empresa, y son tomados en base al período anterior.

Gráfica 5



Cuadro 4
SORINSA
Estimación de gastos
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013
(Cifras expresada en Quetzales)

Descripción tipo de gasto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos de Venta													
Publicidad	7,635.68	7,635.68	7,635.68	2,000.00	7,635.68	7,635.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	1,500.00	80,356.80
Comisiones	40,907.04	40,907.04	40,907.04	12,000.00	22,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	8,500.00	411,570.40
Combustibles y Lubricantes	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
Bonos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Reparaciones, limpieza y cambi	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Gastos de Operación													
Sueldos	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	224,664.00
Bonificación de Ley	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	15,000.00
Bono 14							19,971.96						19,971.96
Aguinaldo												19,971.96	19,971.96
Indemnización	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	23,300.64
Cuota Patronal	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	28,464.96
Depreciaciones	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	40,736.88
Combustibles y lubricantes	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	13,720.20
Energía Eléctrica	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	3,660.00
Teléfono/Celulares/Internet	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	12,557.40
Servicio de agua	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	1,740.00
Papelería y utiles	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	2,100.00
Arrendamiento	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	21,428.52
Honorarios Legales y conables	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	11,785.68
Seguros	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	3,924.00
Total	86,882.91	86,882.91	86,882.91	52,340.19	68,882.91	86,882.91	106,954.87	86,982.91	86,982.91	86,982.91	86,982.91	68,312.15	991,953.40

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver, el rubro más alto de los gastos son las comisiones pagadas a los señores vendedores, que consiste en un porcentaje sobre propiedad vendida y este es convenido con la gerencia y se paga de forma escalonada, en tres fases que a continuación se detallan.

1. Al confirmar la venta y que se complete la papelería del cliente.
2. Al resultar aprobado por el banco
3. Cuando el banco hace el desembolso.

Los porcentajes que se pagan en cada fase pueden variar, dependiendo de la habilidad que tiene el vendedor para concretar sus ventas.

4.1.1.4 Sueldos y prestaciones laborales

Aquí se encuentra la integración de la nómina mensual de los empleados que se utiliza como referencia para determinar los egresos estimados de sueldos y prestaciones laborales.

Cuadro 5

SORINSA
Nómina mensual de empleados
(Expresada en Quetzales)

PUESTO	SUELDO ORDINARIO	BONIFIC. DECTO. 37-2001	TOTAL SUELDO	CUOTA PATRONAL	BONO 14	AGUINALDO
GERENCIA GENERAL	7,750.00	250.00	8,000.00	981.93	666.67	666.67
GERENTE ADMINISTRATIVO	4,750.00	250.00	5,000.00	601.83	416.67	416.67
RECEPCIONISTA	2,074.00	250.00	2,324.00	262.78	193.67	193.67
AUXILIAR	2,074.00	250.00	2,324.00	262.78	193.67	193.67
MENSAJERO	2,074.00	250.00	2,324.00	262.78	193.67	193.67
TOTAL BENEFICIO	18,722.00	1,250.00	19,972.00	2,372.08	1,664.33	1,664.33

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se indica el cálculo proyectado de los sueldos, así también el bono 14 y el aguinaldo que se paga el 100% del sueldo que incluye la bonificación, también se incluye la cuota patronal sobre el sueldo base.

Cuadro 6

SORINSA

Egresos estimados de sueldos y prestaciones laborales

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013

(Cifras expresada en Quetzales)

Mes	Sueldos	Bonificación Incentivo	Cuota Patronal	Bono 14	Aguinaldo	Total
Enero	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Febrero	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Marzo	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Abril	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Mayo	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Junio	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Julio	18,722.00	1,250.00	2372.08	19,971.96		42,316.04
Agosto	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Septiembre	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Octubre	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Noviembre	18,722.00	1,250.00	2372.08			22,344.08
Diciembre	18,722.00	1,250.00	2372.08		19,971.96	42,316.04
	224,664.00	15,000.00	28,464.96	19,971.96	19,971.96	308,072.88

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.5 Presupuestos de impuestos

A continuación se detalla el valor del impuesto al valor agregado –IVA- sobre los ingresos estimados menos los egresos estimados que pueden ser respaldados con factura, y así queda un saldo de IVA debito que tiene que ser trasladado a Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-.

Cuadro 7 **SORINSA**

Estimación al Impuesto al Valor Agregado -IVA-
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013
(Cifras expresada en Quetzales)

Mes	IVA Ventas	IVA Gastos	Total	Crédito Fiscal	Total Apagar
Enero	16,020.00	1,863.12	14,156.88	1,401.00	12,755.88
Febrero	16,020.00	1,863.12	14,156.88	-	14,156.88
Marzo	16,020.00	1,863.12	14,156.88	-	14,156.88
Abril	5,220.00	1,186.84	4,033.16	-	4,033.16
Mayo	16,020.00	1,863.12	14,156.88	-	14,156.88
Junio	16,020.00	1,863.12	14,156.88	-	14,156.88
Julio	16,020.00	1,875.12	14,144.88	-	14,144.88
Agosto	16,020.00	1,875.12	14,144.88	-	14,144.88
Septiembre	16,020.00	1,875.12	14,144.88	-	14,144.88
Octubre	16,020.00	1,875.12	14,144.88	-	14,144.88
Noviembre	16,020.00	1,875.12	14,144.88	-	14,144.88
Diciembre	3,780.00	1,126.84	2,653.16	-	2,653.16
	169,200.00	21,004.89	148,195.11	1,401.00	146,794.11

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo tres y página 15, la empresa SORINSA, se encuentra registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-, en el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas del Impuesto Sobre la Renta –ISR- del 5% mensual y 6% para el año 2013 y 7% año 2014 sobre el excedente. Por lo que se detalla a continuación como sería el cálculo y cuanto se trasladaría a las cajas fiscales.

Cuadro 8

SORINSA

Estimación mensual del Impuesto Sobre la Renta -ISR-

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013

(Cifras expresada en Quetzales)

Mes	Ventas estimadas con IVA	Ventas estimadas sin IVA	ISR 5% Impositivo	ISR 6% Impos. Excedente	Total de ISR Mensual
Enero	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Febrero	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Marzo	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Abril	48,720.00	43,500.00	1,500.00	810.00	2,310.00
Mayo	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Junio	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Julio	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Agosto	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Septiembre	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Octubre	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Noviembre	149,520.00	133,500.00	1,500.00	6,210.00	7,710.00
Diciembre	35,280.00	31,500.00	1,500.00	90.00	1,590.00
	1,579,200.00	1,410,000.00	18,000.00	63,000.00	81,000.00

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se detalla el total que se tendrá que pagar mensual sobre el rubro en concepto de impuestos como el IVA y el ISR.

Cuadro 9
SORINSA

Estimación de los egresos por concepto de Impuesto
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013
(Cifras expresada en Quetzales)

Mes	IVA	ISR	TOTAL IMPUESTOS
Enero	12,755.88	7,710.00	20,465.88
Febrero	14,156.88	7,710.00	21,866.88
Marzo	14,156.88	7,710.00	21,866.88
Abril	4,033.16	2,310.00	6,343.16
Mayo	14,156.88	7,710.00	21,866.88
Junio	14,156.88	7,710.00	21,866.88
Julio	14,144.88	7,710.00	21,854.88
Agosto	14,144.88	7,710.00	21,854.88
Septiembre	14,144.88	7,710.00	21,854.88
Octubre	14,144.88	7,710.00	21,854.88
Noviembre	14,144.88	7,710.00	21,854.88
Diciembre	2,653.16	1,590.00	4,243.16
	146,794.11	81,000.00	227,794.11

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la cantidad de impuesto es bastante considerable, debido a que no tiene mucho crédito fiscal que acreditar, porque sus vendedores están en el régimen de pequeño contribuyente, que resulta ser unos de sus rubros más alto.

Cuadro 10
SORINSA
PRESUPUESTO DE CAJA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTOS	AÑO 2013												TOTAL AÑO
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	
Ingresos													
Comisiones cobradas de la empresa	125,000.00	125,000.00	125,000.00	35,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	23,000.00	1,308,000.00
Reparaciones, limpiezas y registro	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	102,000.00
Total ingresos	133,500.00	133,500.00	133,500.00	43,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	133,500.00	31,500.00	1,410,000.00
Egresos													
Gatos de ventas													
Publicidad	7,635.68	7,635.68	7,635.68	2,000.00	7,635.68	7,635.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	7,735.68	1,500.00	80,356.80
Comisiones	40,907.04	40,907.04	40,907.04	12,000.00	22,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	40,907.04	8,500.00	411,570.40
Combustibles y lubricantes	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
Bonos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Reparaciones, limpieza y cambio regis	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Gatos de operación													
Sueldos	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	18,722.00	224,664.00
Bonificación de ley	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	15,000.00
Bono 14							19,971.96						19,971.96
Aguinaldo												19,971.96	19,971.96
Indemnización	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	1,941.72	23,300.64
Cuota patronal	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	2,372.08	28,464.96
Depreciaciones	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	3,394.74	40,736.88
Combustibles y lubricantes	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	1,143.35	13,720.20
Energía eléctrica	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	3,660.00
Teléfono/celulares/internet	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	1,046.45	12,557.40
Servicio de agua	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	1,740.00
Papelería y útiles	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	2,100.00
Arrendamiento	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	1,785.71	21,428.52
Honorarios legales y contables	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	982.14	11,785.68
Seguros	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	3,924.00
Pago de impuestos (iva y isr)	20,465.88	21,866.88	21,866.88	6,343.16	21,866.88	21,866.88	21,854.88	21,854.88	21,854.88	21,854.88	21,854.88	4,243.16	227,794.11
Total de egresos	107,348.79	108,749.79	108,749.79	58,683.35	90,749.79	108,749.79	128,809.75	108,837.79	108,837.79	108,837.79	108,837.79	72,555.31	1,219,747.51
Diferencia ingresos - egresos	26,151.21	24,750.21	24,750.21	-15,183.35	42,750.21	24,750.21	4,690.25	24,662.21	24,662.21	24,662.21	24,662.21	-41,055.31	190,252.49
Saldo inicial de caja	127.83	26,279.04	51,029.25	75,779.46	60,596.11	103,346.32	128,096.54	132,786.79	157,449.00	182,111.21	206,773.42	231,435.63	
Saldo de operación	26,279.04	51,029.25	75,779.46	60,596.11	103,346.32	128,096.54	132,786.79	157,449.00	182,111.21	206,773.42	231,435.63	190,380.32	
Necesidad de financiamiento	0.00												
Saldo final de caja	26,279.04	51,029.25	75,779.46	60,596.11	103,346.32	128,096.54	132,786.79	157,449.00	182,111.21	206,773.42	231,435.63	190,252.49	

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.6 Control Presupuestario

Como parte complementaria e importante del presupuesto es contar con un adecuado control presupuestario, que permita evaluar lo que se ha ejecutado y comparar los resultados alcanzados contra los datos proyectados. La importancia de establecer la evaluación periódica es aprobar el trabajo realizado y minimizar las diferencias, ajustándose a lo proyectado.

SORINSA debe tener como parte de sus políticas establecer la revisión de los presupuestos de ingresos y egresos en una forma constante, es recomendable que el mismo deba realizarse mensual y anualmente ó cuando sea considerado por la administración de acuerdo al giro operacional de la compañía.

Para que la empresa pueda realizar este procedimiento es importante que la administración cuente con la información financiera necesaria y actualizada, dentro de los primeros cinco días del mes siguiente de ejecutado el presupuesto, para realizar un análisis que permita tomar decisiones en tiempo y si existe variaciones diferentes a las esperadas se deben realizar los cambios necesarios para conseguir los objetivos trazados, por lo que se puede utilizar los siguientes cuadros que están en los anexos con No. 1 y 2

4.1.1.7 Cronograma de Trabajo

El presente cronograma muestra cada una de las actividades y tareas, que se llevaron a cabo de forma organizada y ordenada que permitió poder cumplir con el tiempo establecido.

CRONOGRAMA DE TRABAJO												
No.	Actividades	El día 18 de Febrero 2012	El día 17 de Marzo 2012	El día 31 de Marzo 2012	El día 21 de Abril 2012	El día 03 al 10 de Mayo 2012	Del día 11 al 30 de Junio	Del 01 al 30 de Julio 2012	El día 03 de agosto 2012	El día 12 de Agosto 2012	Del día 15 al 30 de Agosto 2012	El día 15 de Septiembre 2012
1	Reunión con tutor para trabajar la PED	■										
2	Presentación del Diagnóstico y plan de práctica		■									
3	Instrucciones para elaboración del informe final			■								
4	Presentación de Herramientas para elaboración de informe				■							
5	Desarrollo de la investigación de campo					■						
6	Recopilación de la información para elaboración de presupuesto					■						
7	Análisis de la información recabada						■					
8	Elaboración de propuesta para elaboración de presupuesto							■				
9	Elaboración de conclusiones y recomendaciones								■			
10	Entrega de informe a tutor para su revisión									■		
11	Realizar correcciones según recomendaciones de tutor										■	
12	Entrega de informe a coordinación											■

Conclusiones

1. Según estudio realizado a la empresa, se determinó que no cuenta con un control en sus operaciones financieras, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles de tipo financiero, lo que conlleva a no conocer su rentabilidad, ni se tenga idea de los resultados que pueda obtener en determinado tiempo.
2. Con el hecho de que la empresa no cuente con un presupuesto elaborado, deja de tener los lineamientos a seguir para buscar su dirección y meta que pueda alcanzar, por lo que no se puede realizar un análisis de sus operaciones reales para comprobar su variación y razonabilidad.
3. Para la empresa Soporte Residencial Inmobiliario, S.A., que por el momento no puede contar con la implementación de un sistema presupuestario de ingresos y egresos, no lograra tener un mejor control sobre sus movimientos contables en el área administrativa, las estimaciones de ventas, el cobro de la cartera, los gastos por compra y pago a proveedores, y así se deja de evaluar de una mejor forma las metas financieras y no se pueden tomar nuevas estrategias para poder obtener los resultados deseados.
4. Por el momento la empresa SORINSA no tiene planificado hacer inversiones, porque no está en capacidad de poderlas realizar, debido a que no tiene seguridad de su disponibilidades de efectivo que pueda tener en determinadas fechas o en caso contrario no generar gastos o erogaciones innecesarias para el mantenimiento de una liquidez saludable.

Recomendaciones

1. Para mejorar los controles financieros de la empresa se debe implementar la herramienta del presupuesto para tener un mejor control de las finanzas y así alcanzar las metas que se han propuesto y de esa forma poder tener la información confiable para tomar futuras decisiones.

2. Es de importancia para la empresa, que las políticas presupuestarias deben de ser de observancia general, al involucrar a todo el personal que labora en la entidad, por lo que se hace necesario implementarlas con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos y así poder llegar a las metas propuestas.

3. Tener un verdadero control contable de los gastos de administración, ventas y publicidad para que no se excedan de los valores presupuestados y así lograr mantener el equilibrio sugerido, con lo que las utilidades por operaciones ordinarias de la empresa se mantendrán según lo estimado en el presupuesto.

4. Que la administración de la empresa Soporte Residencial Inmobiliario, S.A., con la puesta en marcha de un presupuesto puede pensar en futuras inversiones por la disponibilidad de efectivo que pueda tener en determinado momento o en caso contrario poderse anticipar a una falta de liquides que pueda afectar seriamente a la empresa.

Referencias

Bibliografía

- AMAT I S. Joan M. Control Presupuestario. 3ª. Edición. Delaware, Estados Unidos de Norte América. Addison-Wesley Iberoamericana, S A..1996. p. 9-94.
- BURBANO R, Jorge E. y Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1997. p 359.
- Congreso de la República de Guatemala (1992) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto número 37-1992).
- Congreso de la República de Guatemala (1994) *Código de Trabajo* (Decreto número 1441).
- DEL RÍO G., Cristóbal. Técnica Presupuestaria. 17ª. Edición. Editorial. México D F. México. ECASA. 1995. p. I-3 – I-20.
- GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta. Prontuario Fiscal. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. p. 16-18, 31, 38, 51-52.
- GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Prontuario Fiscal. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. p. 107-109, 113-116, 119-122.
- NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS. Financial analysis to guide capital expenditure decisions. Research Report 43. New York. 1967.
- PERDOMO S. Mario L. Presupuesto 1ª. Edición. Guatemala. Imprenta Jois. 2001. p.1-14.
- SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones Universidad Distrital. Bogotá. 1989.

Internet

- <http://es.scribd.com/doc/92427592/PRESUPUESTOS>
- <http://www.monografias.com>

Anexos

Anexo 1

SORINSA

Análisis de Ejecución del Presupuesto

Estimación de ingresos

Período del _____ al _____ 20_____

(Cifras expresada en Quetzales)

MES	FACTURACIÓN MENSUAL ESTIMADA	REAL	VARIACIONES	OBSERVACIÓN
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
	-	-		-

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2

SORINSA

Análisis de la ejecución del presupuesto

Período del _____ al _____ 20____

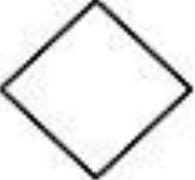
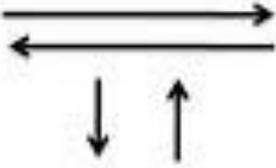
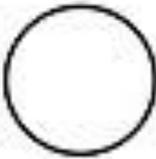
(Cifras expresada en quetzales)

Descripción tipo de gasto	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN	OBSERVACIONES
Gastos de Venta				
Publicidad				
Comisiones				
Combustibles y Lubricantes				
Bonos				
Reparaciones, limpieza y cambio de registro				
Gastos de Operación				
Sueldos				
Bonificación de Ley				
Bono 14				
Aguinaldo				
Indemnización				
Cuota Patronal				
Depreciaciones				
Combustibles y lubricantes				
Energía Eléctrica				
Teléfono/Celulares/Internet				
Servicio de agua				
Papelería y útiles				
Arrendamiento				
Honorarios Legales y contables				
Seguros				
Pago de impuesto (IVA y ISR)				
Total	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

Simbología de un flujo grama

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: <http://robiromri.blogspot.com/2010/10/diagramas-de-flujo.html>

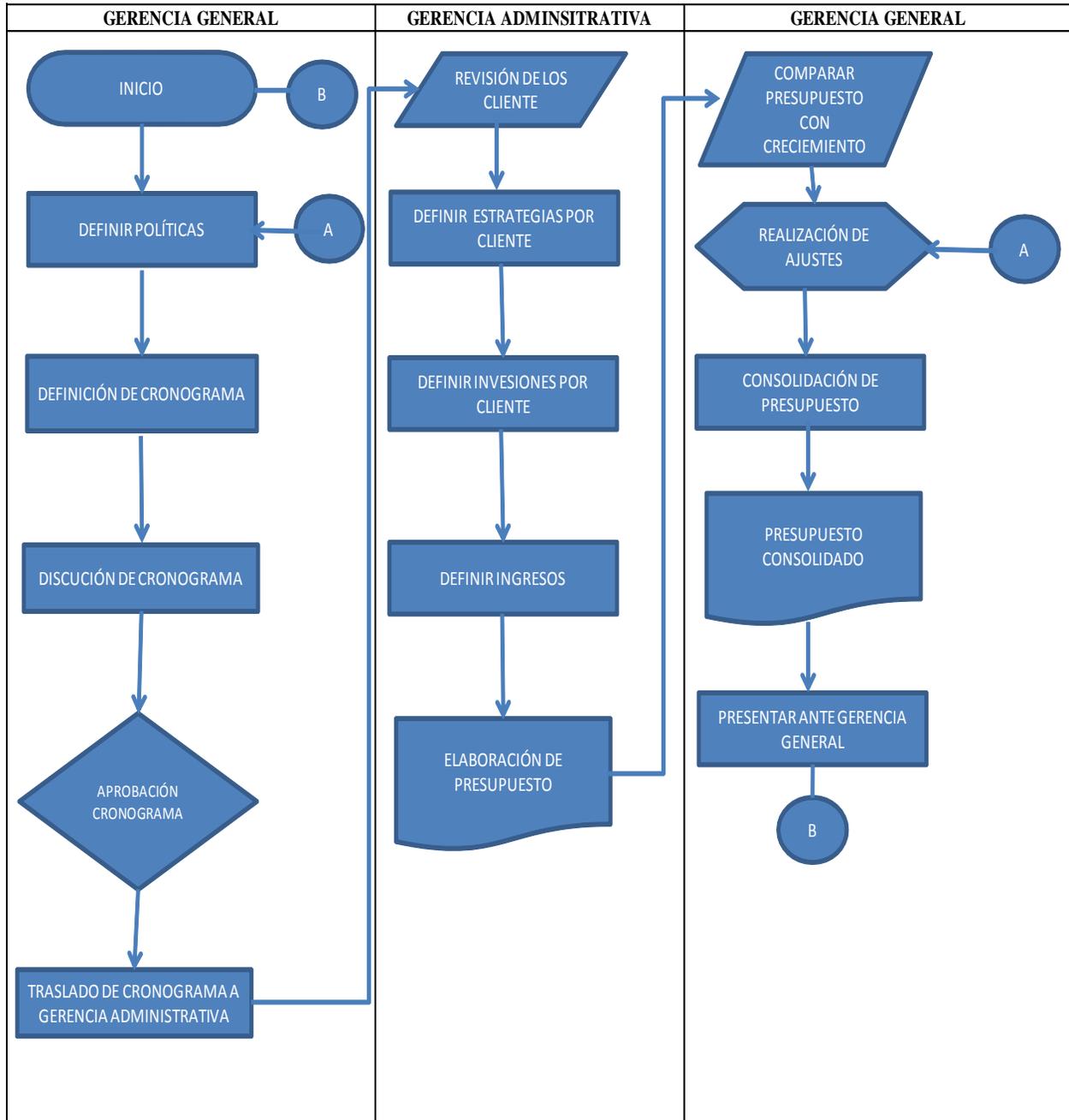
Anexo 4

PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS	
1	Definir políticas: El gerente general debe definir los lineamientos y las políticas mediante las cuales se realizará el presupuesto.
2	Definir cronograma: El gerente general debe realizar un cronograma para la elaboración de revisión y aprobación del presupuesto.
3	Discusión de cronograma: El gerente general debe promover la revisión, discusión del cronograma con el gerente de ventas y gerente administrativo, quienes pueden aportar ideas de acuerdo al conocimiento de su área.
4	Aprobación cronograma: El gerente general deberá aprobar el cronograma.
5	Trasladar cronograma aprobado al gerente administrativo: El gerente general comunicar a la aprobación del cronograma.
6	Revisar listado de clientes: Revisa listado el listado de clientes de la empresa que incluye a los clientes actuales y los posibles clientes.
7	Definir estrategias necesarias por cliente: Definir las estrategias a implementar para el reclutamiento de nuevos clientes o bien evaluar continuar con los mismos clientes.
8	Definir inversión necesaria por cliente: Definir la inversión que será necesaria por cliente.
9	Definir Ingresos: Debe definir de acuerdo a las estrategias y a la inversión planteada cuantos ingresos reportará considerando el índice de inflación del país.
10	Elaborar presupuesto: Deben preparar presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa y basándose en los presupuestos propuestos. (ventas estimas, por cliente, captación de efectivo, cuentas por cobrar, otros.)
11	Confrontar presupuesto vrs. crecimiento esperado: Debe revisar los presupuestos presentados por el Gerente Administrativo y definir si cumplen con el crecimiento esperado, de acuerdo a las metas planteadas.
12	Realizar ajustes: Debe realizar los ajustes necesarios para que los presupuestos cumplan con la planificación esperada.
13	Consolidar presupuesto: Consolidar presupuestos de toda la empresa.
14	Presupuesto consolidado: Es el documento que resume y agrupa todos los presupuestos de la empresa.
15	Presentar ante gerente general: Debe presentar ante el gerente general el presupuesto consolidado.
16	¿Se requieren cambios ó ajustes?: Apoyado por las opiniones de junta directiva debe decidir si el presupuesto requiere algún cambio ó ajuste.
17	Devolver presupuesto para realizar cambios ó ajustes: Debe trasladar al Gerente Administrativo el presupuesto para que sea modificado.
18	Aprobar presupuesto: Aprobar el presupuesto anual
19	Trasladar presupuesto aprobado a gerencia administrativa : Debe trasladar a las áreas responsables el presupuesto aprobado para su conocimiento y ejecución.

Fuente: Elaboracion propia

Anexo 5

SORINSA FLUJO GRAMA DE PRESUPUESTO INGRESOS



Fuente: Elaboración Propia

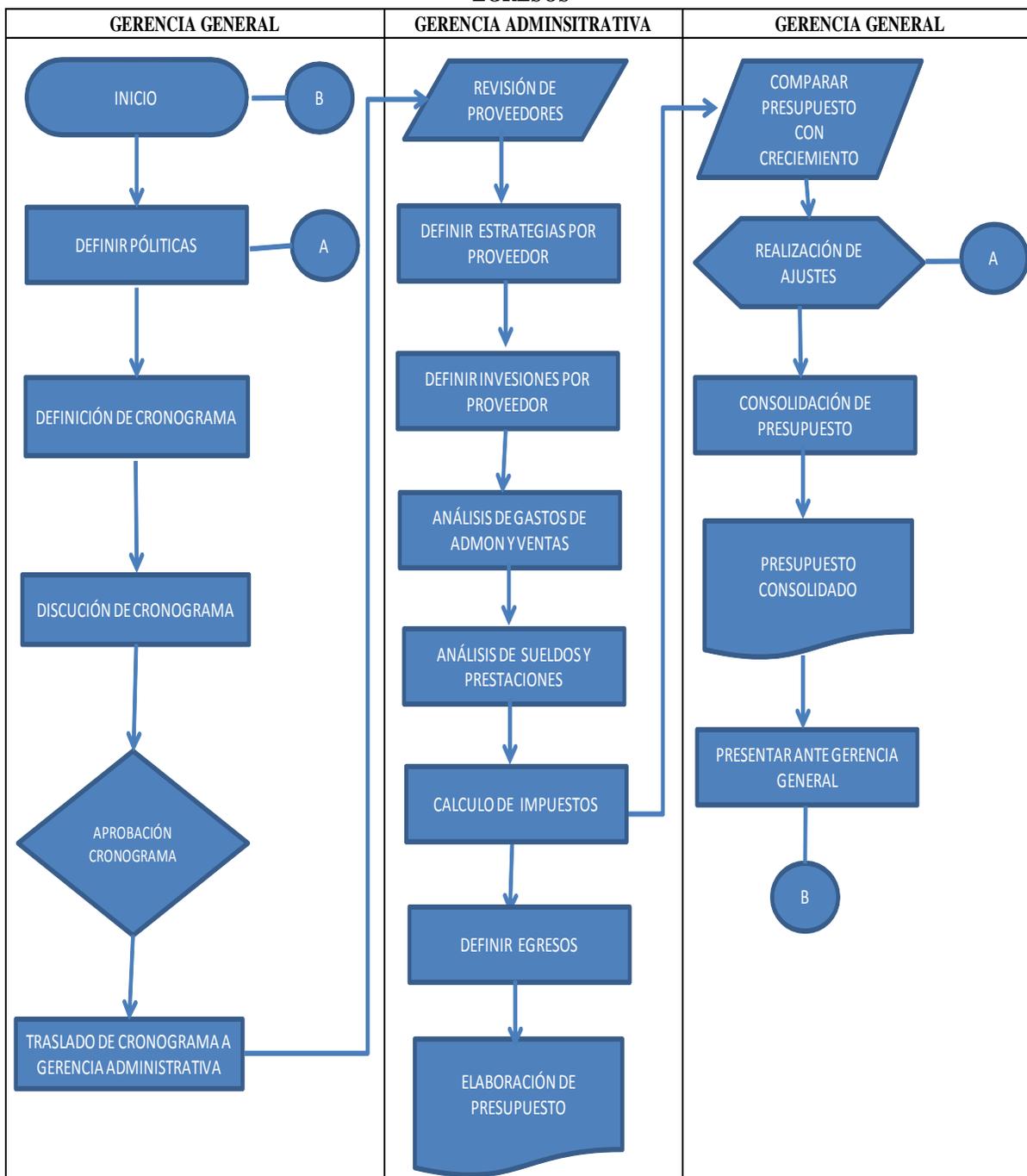
Anexo 6

PROCEDIMIENTOS EN ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS	
1	Definir políticas: El gerente general debe definir los lineamientos y las políticas mediante las cuales se realizará el presupuesto.
2	Definir cronograma: El gerente general debe realizar un cronograma para la elaboración de revisión y aprobación del presupuesto.
3	Discusión de cronograma: El gerente general debe promover la revisión, discusión del cronograma con el gerente de ventas y gerente administrativo, quienes pueden aportar ideas de acuerdo al conocimiento de su área.
4	Aprobación cronograma: El gerente general deberá aprobar el cronograma.
5	Trasladar cronograma aprobado al gerente de ventas y administrativo: El gerente general comunicará la aprobación del cronograma.
6	Revisar listado de acreedores y proveedores: Revisa listado de acreedores y proveedores de la empresa que incluye a los actuales y los posibles.
7	Definir estrategias necesarias por acreedor y proveedor: Definir las estrategias a implementar para el reclutamiento de nuevos acreedores y proveedores o bien evaluar continuar con los mismos
8	Definir inversión necesaria por acreedor y proveedor: Definir la inversión que será necesaria por acreedor y proveedor.
9	Análisis de gastos administrativos y de ventas: Revisar de acuerdo a la ejecución del período anterior los gastos por los cuales incurrió la empresa en egresos.
10	Evaluación de sueldo y prestaciones laborales: Evaluar la contratación de nuevo personal, incrementos de salario, retiros de personal, vacaciones y que generen una derogación
11	Cálculos por Impuestos Fiscales: Efectuar cálculos de los impuestos a los que la empresa se encuentra afectos y revisarlos desembolsos a efectuar de acuerdo al presupuesto.
12	Definir Egresos: Debe definir de acuerdo a las estrategias y a la inversión planteada los egresos que reportará considerando las revisiones realizadas en los incisos anteriores.
13	Elaborar presupuesto: Deben preparar los presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa y basándose en los diseños de presupuestos propuestos. (compras, gastos de administración y ventas, nómina, sueldos y prestaciones laborales, presupuesto de caja, proveedores, otros.)
14	Confrontar presupuesto vrs. crecimiento esperado: Debe revisar los presupuestos presentados por el gerente de administración y definir si cumplen con el crecimiento esperado, de acuerdo a las metas planteadas.
15	Realizar ajustes: Debe realizar los ajustes necesarios para que los presupuestos cumplan con la planificación esperada.
16	Consolidar presupuesto: Consolidar presupuestos de toda la empresa.
17	Presupuesto consolidado: Es el documento que resume y agrupa todos los presupuestos de la empresa.
18	Presentar ante gerente general: Debe presentar ante el gerente general el presupuesto consolidado.
19	Trasladar presupuesto aprobado a gerencia administrativa : Debe trasladar a las áreas responsables el presupuesto aprobado para su conocimiento y ejecución.
20	Devolver presupuesto para realizar cambios ó ajustes: Debe trasladar al Gerente Administrativo el presupuesto para que sea modificado.
21	Aprobar presupuesto: Aprobar el presupuesto anual
22	Trasladar presupuesto aprobado a gerencia administrativa : Debe trasladar a las áreas responsables el presupuesto aprobado para su conocimiento y ejecución.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

SORINSA FLUJO GRAMA DE PRESUPUESTO EGRESOS



Fuente: Elaboracion propia

Anexo 8

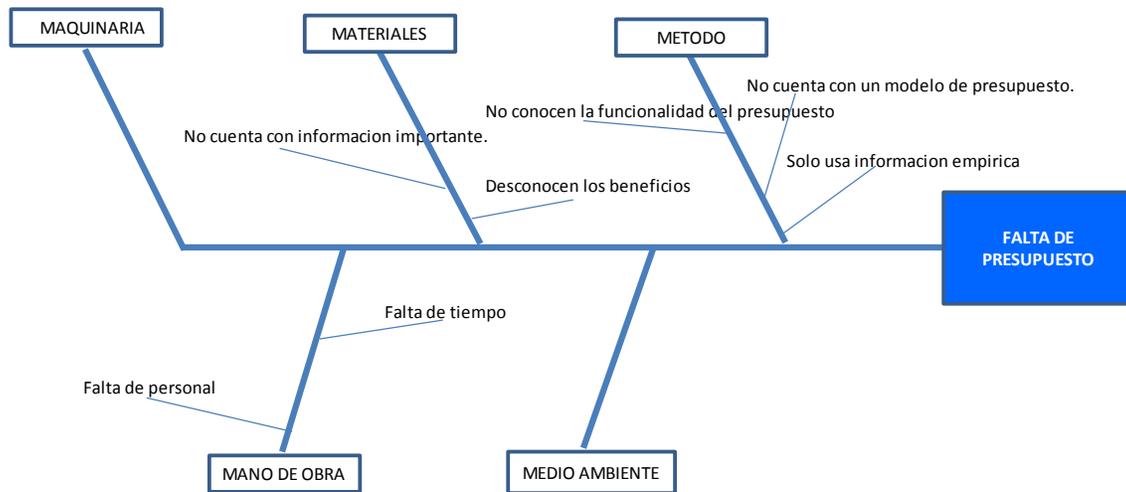
Soporte Residencia Inmobiliario, S.A.
FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Experiencia en la ventas de bienes Inmuebles.2. Recurso Humano Capacitado.3. Ya es una empresa reconocida y que goza de confianza por el sistema bancario.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <ol style="list-style-type: none">1. Independizarse para ofrecer su propio financiamiento.2. Aprovechar cambios fiscales en las segundas ventas donde rebaja en IVA.
<p style="text-align: center;">DEBILIDAD</p> <ol style="list-style-type: none">1. No llevan un presupuesto.2. Falta de estructura organizacional.3. No cuenta con informacion reciente financiero y contable.4. Cuentas por cobrar a bancos mas de 90 dias.	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none">1. La constante competencia.2. La situacion economica del pais.3. La independencia de los vendedores4. Falta de Financiamiento Bancarios.5. Bajo porcentaje de comision por venta de casa.

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo 9

Soporte Residencial Inmobiliario, S.A.
Grafica de ISHIKAWA



Fuente: Elaboracion Propia