

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



**Análisis y evaluación de egresos para implementar un sistema de presupuesto en el Área de Finanzas de la Compañía Súper Bananera, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Wilfredo Ochoa González

Guatemala, marzo 2016

**Análisis y evaluación de egresos para implementar un sistema de presupuesto en el Área de Finanzas de la Compañía Súper Bananera, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Wilfredo Ochoa González

Licda. Rocio Virginia López Gálvez (**Asesora**)

Licda. Eugenia Díaz C. (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vice decano

**Lic. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general  
de la Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Byron González Álvarez**  
Examinador

**Licda. Patricia Najera Castañeda**  
Examinadora

**Licda. Verónica Matta Ríos**  
Examinadora

**Licda. Rocio Virginia López Gálvez**  
Asesora

**Licda. Eugenia Díaz C.**  
Revisora

REF.:C.C.E.E.00019.2016-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 03 DE FEBRERO DEL 2016**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Rocio López Gálvez tutora y la Licenciada Eugenia Díaz Castillo revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE EGRESOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PRESUPUESTO EN EL ÁREA DE FINANZAS DE LA COMPAÑÍA SÚPER BANANERA, S.A." presentado por el estudiante Luis Wilfredo Ochoa González y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 3005 de fecha 03 de Diciembre del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala 5 de septiembre de 2015

Licenciada  
Lucrecia Cardoza  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas

Estimada Licenciada Cardoza:

En relación al trabajo de Tutoría de Práctica Empresarial Dirigida -PED-, del tema **Análisis y evaluación de egresos para implementar un sistema de presupuesto en el área de finanzas de la compañía Súper Bananera, S.A.**, realizado por **Luis Wilfredo Ochoa González**, carné No. 201407660, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP- con la nota de 79 puntos.



Licenciada Rocio Virginia López Gálvez  
Colegiado No. 5026

Nombre completo del asesor: Eugenia Teresa Díaz Castillo

Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

Dirección: 4ta. Calle 10-23 Zona 2

No. Teléfono Of. 2254-2367

No. Teléfono Cel. 4324-3319

E-Mail: eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, octubre 2015.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema “**Análisis y Evaluación de Egresos para Implementar un Sistema de Presupuesto en el Área de Finanzas de la Compañía Súper Bananera, S.A.**” realizado por el alumno **Luis Wilfredo Ochoa González**; carné No. **201407660**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
Licda. Eugenia Díaz C.



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 094.2016**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Ochoa González, Luis Wilfredo con número de carné 201407660, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día tres de diciembre del año dos mil quince*

*Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de febrero del año dos mil dieciséis.*

*Atentamente,*

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**



Byron Navarro  
CC. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Fuente de fortaleza, providencia, sabiduría e inteligencia, a quien atribuyo y agradezco su amor incondicional, sin quien no hubiera sido posible lograr y alcanzar esta meta.

### **A mis padres y hermanos:**

Por su valioso apoyo, amor, paciencia, ánimo y fuente de inspiración para perseverar y no rendirme ante las dificultades.

### **A la empresa:**

Por brindarme su apoyo y darme la oportunidad de trabajar en mí proyecto de vida y permitir darle un valor agregado a prestigiosa empresa.

### **A la Universidad**

Por el aporte que brinda a la sociedad guatemalteca en la formación académica de profesionales en sus distintos programas.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	7
1.4 Pregunta de la investigación	8
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos	9
1.6 Alcances y límites	9
1.6.1 Alcances	9
1.6.2 Límites	9
1.7 Marco Teórico	9
1.7.1 Gestión Presupuestaria	10
1.7.1.1 Elementos de la Gestión Presupuestaria	11
1.7.1.2 Presupuesto	11
1.7.1.3 Objetivos de los presupuestos	12
1.7.1.4 Clasificación de los presupuestos	12
1.7.1.4.1 De acuerdo a su flexibilidad	13
1.7.1.4.2 De acuerdo a su periodo	14
1.7.1.4.3 De acuerdo a su campo de aplicación	14
1.7.1.4.4 De acuerdo a su sector de aplicación	15
1.7.2 Metodología de Presupuesto Base Cero	15
1.7.3 Aporte en aspecto tributario y fiscal	20
1.7.3.1 Constitución Política de la República de Guatemala	20
1.7.3.2 Código de Comercio (Decreto 2-70)	22

1.7.3.3	Código Tributario (Decreto 6-91)	23
1.7.3.4	Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92)	25
1.7.3.5	Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria Decreto 20 -2006 y sus Reformas	26
1.7.3.6	Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto10-2012)	27
1.7.3.7	Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)	29
1.7.4	Aportes en auditoría	30
1.7.4.1	Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos derepresentación errónea de importancia relativa - NIA 315	30
1.7.4.2	Procedimientos Analíticos – NIA 520	32
1.7.5	Aporte en lo económico y financiero	34
	<b>Capítulo 2</b>	36
2.1	Metodología	36
2.1.1	Tipo de investigación	36
2.1.2	Sujetos de la investigación	36
2.1.3	Técnicas e instrumentos	36
2.1.3.1	Estudios	36
2.1.3.2	Observación	37
2.1.3.3	Cuestionario	38
2.1.4	Diseño de la investigación	38
2.1.5	Aportes	38
2.1.5.1	Entidad	38
2.1.5.2	Universidad	38
2.1.5.3	País	39
2.1.5.4	Estudiante	39
	<b>Capítulo 3</b>	40
3.1	Resultados y análisis de la investigación	40
3.1.1	Resultados de la investigación	40
3.1.1.1	Metodología de la entrevista	41

3.1.1.2	Criterios de medición de los resultados	42
3.1.1.3	Resultados obtenidos a nivel de control interno	43
3.1.1.4	Resultados obtenidos a nivel de gestión de presupuesto por Gerencia	44
3.1.2	Análisis de los resultados	46
3.1.2.1	Aspectos financieros y económicos	46
3.1.2.1.1	Análisis Vertical Estados Financieros	47
3.1.2.1.2	Análisis de métricas financieras	53
3.1.2.2	Aspectos de Auditoría	55
3.1.2.3	Aspecto tributario fiscal	56
3.1.2.4	Análisis FODA	58
<b>Capítulo 4</b>		<b>60</b>
4.1	Propuesta de Solución	60
4.1.1	Situación actual con relación a la preparación del presupuesto tradicional	60
4.1.2	Implementación de Presupuesto Base Cero en la gestión presupuestaria	69
4.1.2.1.	Metodología Base Cero	69
4.2	Viabilidad del proyecto	102
<b>Cronograma de trabajo</b>		<b>103</b>
<b>Conclusiones</b>		<b>104</b>
<b>Recomendaciones</b>		<b>105</b>
<b>Referencias</b>		<b>106</b>
<b>Anexos</b>		<b>107</b>

## **Lista de Cuadros**

<b>Cuadro No.</b>	<b>Página</b>
1. Comparativo de Presupuesto Tradicional y PBC	16
2. Estructura fiscal guatemalteca de acuerdo al Derecho Tributario	23
3. Generalidades Impositivas Ley del IVA (Decreto. 27-92)	26
4. Generalidades Impositivas Decreto 20-2006	27
5. Generalidades Impositivas Ley del ISO (Decreto. 73-2008)	29
6. Resultado sobre el Control Interno	43
7. Resultado de las Gerencias	45
8. Análisis Razones Financieras	53
9. Resultado evaluación general del cumplimiento fiscal	56
10. Análisis general recuperación y acreditamiento fiscal	57

## **Lista de Figuras**

<b>Figura No.</b>	<b>Página</b>
1. Organigrama de Súper Bananera, S.A.	3
2. Diagrama de Causa y Efecto	6
3. Estructura Tributaria Guatemalteca	24
4. Estructura Impositiva por Categoría de Renta - Ley del ISR	28
5. Resultado de las Gerencias	44
6. Flujograma de la preparación del presupuesto actual	62
7. Flujograma de la ejecución del presupuesto actual	64
8. Presupuesto preparado por la empresa del periodo 2014	66
9. Comparativo presupuesto y variación de los costos	67
10. Comparativo presupuesto y variación de los gastos	68
11. Comparativo presupuesto tradicional y Base Cero	71
12. Flujograma de la preparación del presupuesto anual	74
13. Flujograma de la ejecución del presupuesto anual	75

## **Resumen**

La Práctica Empresarial Dirigida –PED-, es un proceso ordenado y metodológico que evalúa de forma integral la situación financiera, operacional y administrativa de una entidad; la cual es parte del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-. Dicha práctica es un requisito importante que el estudiante de Licenciatura en Contaduría y Auditoría realiza como parte del proceso de cierre.

En ese sentido, la PED que se documenta en la presente investigación, se realizó en el periodo del mes de junio al mes de diciembre de 2015; se realizaron actividades importantes tales como, elección de la Entidad Súper Bananera, S.A., como objeto de estudio, que a través de sus directivos al conocer los beneficios planeados y alcanzados para ambas partes, permitieron el desarrollo de la investigación.

Derivado a lo anterior, el trabajo realizado comprende un análisis preliminar de la empresa, éste sirvió de base para conocer aspectos generales como estructura organizacional, visión, misión, objetivos, antecedentes de constitución, principios y valores éticos empresariales, entre otros.

Por lo cual, se realizó una evaluación integral que permitió adquirir un entendimiento en cuanto al control, operación, situación financiera, clientes, proveedores; además, se identificaron áreas críticas que fueron materia prima para efectuar el análisis específico; por lo que, el Área de Finanzas será el objeto de estudio definido, derivado que ésta es la que gestiona lo relacionado a la operación financiera para todas las unidades de negocio que integran la empresa.

En función al área crítica identificada, se elaboró el Plan de la Práctica Empresarial Dirigida–PED, el cual se enfocó en el análisis y evaluación de egresos para implementar un sistema de presupuesto en el Área de Finanzas, debido que la compañía prepara su presupuesto bajo el Método Tradicional, debido a que no cuenta con políticas, directrices y procedimientos que normen la preparación y gestión del presupuesto anual.

Desarrollar el Plan de la PED, permitió realizar actividades con algunas gerencias de la empresa del área sujeta a investigación, tales como:

- a) Distribución y recolección de cuestionarios
- b) Elaboración de entrevistas
- c) Procesamiento y análisis de la información
- d) Establecimiento de acciones estratégicas

Con base en los resultados obtenidos, se identificaron y evaluaron los aspectos de la implementación de políticas y procedimientos en la preparación y gestión del presupuesto anual, con el objetivo de presentar una oportunidad de mejora como control del Área de Finanzas.

## **Introducción**

El presupuesto es un instrumento financiero que utilizan las empresas para su gestión operativa que les permite medir y alcanzar un resultado óptimo de sus operaciones; dicha herramienta ha ido en evolución en el transcurso del tiempo, donde el mismo ha dejado de limitarse a observar y centralizar su atención en la disminución e incremento de cifras sin que conlleve un análisis, así mismo en tomar en cuenta actividades anteriores y solo añadir nuevas cada año, en el cual sólo participan los niveles superiores encargados de la elaboración del presupuesto y donde no existe comunicación entre los departamentos de la compañía.

Es por ello que el diseño, implementación de controles y procedimientos basados en la Metodología de Presupuesto Base Cero como control financiero en una entidad, es de suma importancia, ya que el fin de esta metodología es la planeación, en el que su objetivo es elaborar el presupuesto a partir de cero, es decir, planificar un periodo con base en las actividades a realizar sin tomar en cuenta el periodo anterior, centralizándose en la gestión de reevaluar cada año todos los programas y gastos, para alcanzar la optimización y eficiencia de los recursos financieros, que se utilizan en las operaciones y actividades de la empresa, por cada unidad de negocio que preparará su presupuesto anual.

La presente Práctica Empresarial Dirigida–PED, se integra en cuatro capítulos; aborda en el Capítulo 1, datos generales de la Empresa Súper Bananera, S.A., planteamiento y justificación de la pregunta sujeta a investigación, ¿Cuál será el impacto financiero por una inadecuada preparación y gestión del presupuesto por parte del Área de Finanzas de la Empresa Súper Bananera, S.A.?; cuestionamiento sobre el cual inicia y se desarrollará el enfoque de la investigación para resolver tal interrogante. Así mismo, incluye el objetivo general y específico alcanzado; metodologías, documentos y mejores prácticas que constituyen el marco teórico consultado.

En el Capítulo 2, se detalla el tipo de Investigación Descriptiva que se llevó a cabo, para recopilar la información sobre el Área de Finanzas; asimismo, los medios utilizados como entrevistas y cuestionarios realizados, que evidencian la participación del personal en dicha área.

En el Capítulo 3, se presentan de manera gráfica los análisis y resultados de la investigación, base fundamental de las premisas relacionadas con la gestión presupuestaria de la empresa, que soportan las propuestas presentadas a la Gerencia para resolver el cuestionamiento objeto de estudio y análisis.

En el Capítulo 4, se presenta la propuesta de solución a la problemática para la implementación de políticas y procedimientos a través de la Metodología de Presupuesto Base Cero en el presupuesto que prepara la compañía de forma anual, y con ello optimizar y eficientizar los recursos económicos y financieros de la empresa.

En la sección de Conclusiones se encuentra el extracto de los aspectos más relevantes de cada capítulo de la –PED, de los cuales fueron abordados los hallazgos más importantes. Aunado a lo anterior, se acompañan las Recomendaciones derivado a las conclusiones, con el objetivo de resaltar la propuesta expuesta con relación a la gestión del presupuesto.

En el apartado de Anexos se encuentran los cuestionarios que fueron herramientas útiles para recopilar la información indispensable de tipo general como específica de la compañía sujeta a investigación.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

La entidad mercantil por instrucciones de la empresa se denominará Súper Bananera, S.A., fundada en Guatemala hace 27 años, su actividad principal es el cultivo del banano, la cual está integrada en un grupo de fincas ubicadas en el Municipio de Tiquisate del Departamento de Escuintla. Fue constituida y organizada el 19 de enero de 1988, bajo la figura de Sociedad Anónima e inscrita como tal en el Registro Mercantil de Guatemala, cuenta con todas las autorizaciones y representaciones legales como lo dispone dicho ente público para la obtención de su personalidad jurídica.

La empresa se encuentra inscrita ante la Superintendencia de la Administración Tributaria bajo las siguientes leyes específicas:

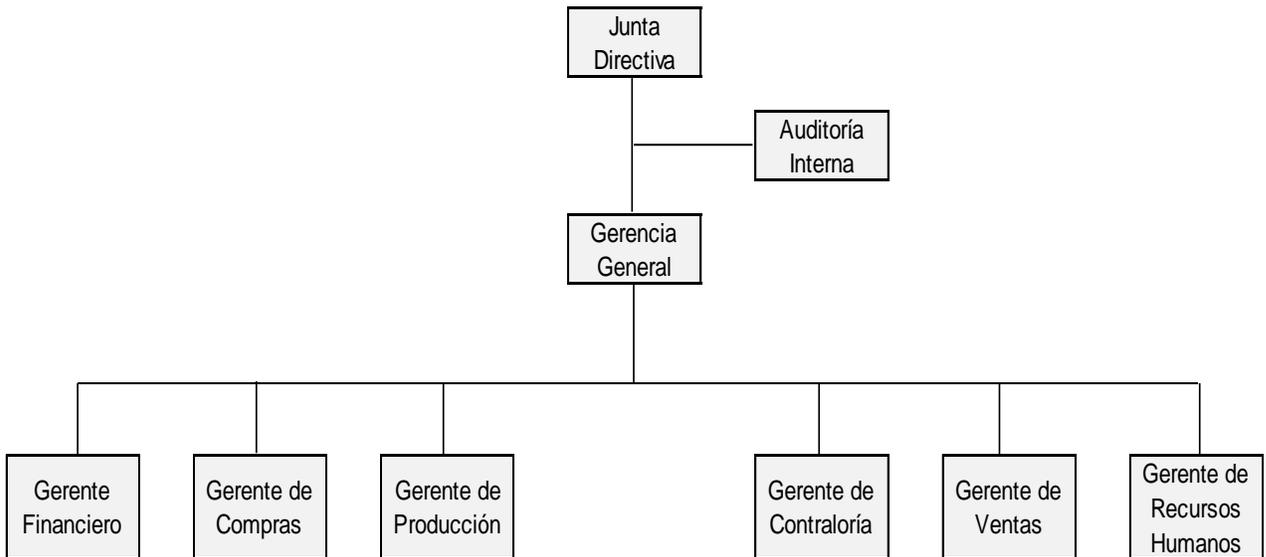
1. Ley del Impuesto al Valor Agregado – Decreto 27-92:
  - Régimen general, bajo una tasa impositiva del 12%.
2. Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 10-2012:
  - Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, se realiza pagos a cuenta bajo el método de efectuar cierres contables parciales, con una tasa impositiva del 25%.
  - El método valuación utilizado por la compañía para el inventario terminado es el Promedio Ponderado.
  - El método de depreciación utilizado por la compañía para sus activos fijos es el de Línea Recta, se utiliza las tasas máximas de depreciación.
3. Ley del Impuesto de Solidaridad:
  - El régimen utilizado por la empresa es bajo la base imponible de los ingresos brutos o activo neto del año inmediato anterior, el que sea mayor, por una tasa impositiva del 1%.
  - Método de acreditamiento a), pagos efectuados de Impuesto de Solidaridad acreditables al Impuesto Sobre la Renta.

La visión de la compañía está definida en “Ser una empresa referente a la Agroindustria que alcance sus metas responsablemente, en beneficio de las futuras generaciones”. Por otro lado la misión de la compañía está definida en “Generar valor y confianza en nuestros productos, relaciones y actividades”.

La Compañía Súper Bananera, S.A., de acuerdo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Integral General realizado, ha demostrado que mantiene a lo largo de su historia con una posición favorable en la agroindustria y ser considerada una de las más sólidas a nivel nacional; así mismo, ser reconocida como una empresa innovadora, eficiente, y capaz de mantener una rentabilidad significativa a sus inversionistas. Sin embargo, se identificaron debilidades significativas que tendrá que atender para incrementar la certeza razonable de la información financiera para alcanzar los objetivos estratégicos planeados, con el fin de mejorar en la preparación y control del sistema de presupuestos del Área de Finanzas para la optimización de los gastos.

Un factor importante es la estructura organizativa de la empresa, ya que establece líneas de autoridad en las distintas unidades de negocio que interactúan en pro de los objetivos de la compañía, que definen el qué hacer de cada cual dentro de la organización, aunado a la definición previa de roles y responsabilidades establecidos por la alta dirección. La estructura organizativa de la empresa se presenta en la página 2, como figura 1:

**Figura 1**  
Organigrama  
Súper Bananera, S.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Organigrama Vertical: Este organigrama presenta cada puesto subordinado a otro por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

A continuación una breve descripción de las funciones generales establecidas para cada área que integra la compañía.

a) Finanzas

Encargados de recopilar y presentar la información financiera de la entidad ante la Alta Dirección, establecer estrategias fiscales y de inversión para incrementar la rentabilidad del capital invertido de los accionistas.

b) Compras

Su función principales mantener el abastecimiento de materiales, materia prima, insumos, entre otros artículos, manteniendo el cumplimiento de las políticas y procedimientos para adquirir productos a precios competitivos con los proveedores de acuerdo a cotizaciones.

c) Producción

Mantener el nivel de producción adecuado para satisfacer la demanda del mercado; enfocados en mantener la calidad que requiere la entidad en optimizarlos bienes y servicios, tales como insumos, materia primas entre otros artículos.

d) Contraloría

Área que tiene a su cargo el procesamiento oportuno de la información contable, apoyándose en los sistemas y aplicaciones de la entidad, así como también en el cumplimiento y presentación de las obligaciones fiscales.

e) Auditoría Interna

División encargada de fiscalizar y velar por el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos de las unidades de negocio que integran la entidad; a través de auditorías financieras, operativas, de sistemas y de control interno.

f) Ventas

Es el área responsable de velar por la rentabilidad de la entidad a través de la relación con los clientes, el mercado y la entidad; así también por innovar, implementar y promover estrategias de mercado para ofrecer el producto al público.

g) Recursos Humanos

Área que tiene a su cargo el proveer del mejor recurso humano a la entidad, mantener un sistema de compensación salarial favorable entre el empleado y la entidad.

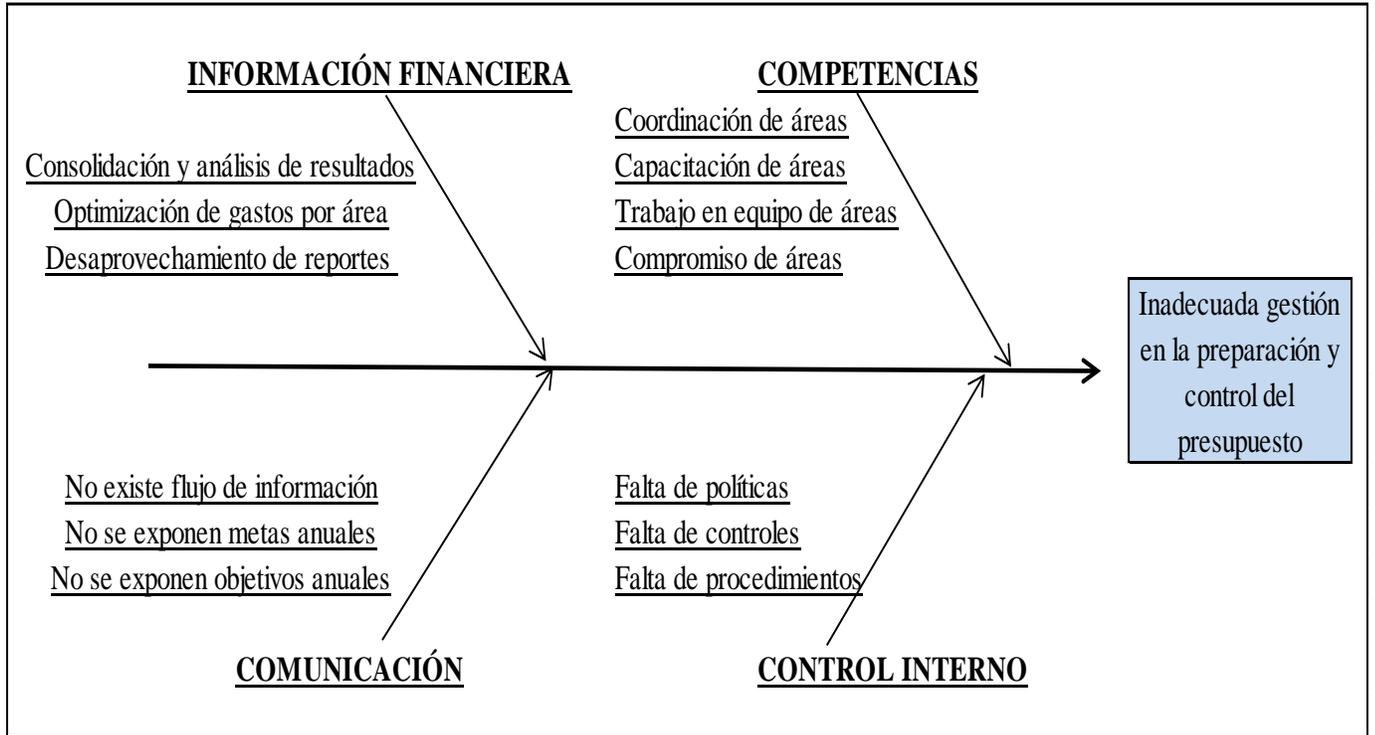
## 1.2. Planteamiento del problema

Un factor importante que las organizaciones buscan es poder cumplir con sus objetivos y lograr cubrir las expectativas de los accionistas. La forma de alcanzarlo es a través de un proceso eficiente de planeación estratégica, medición del desempeño e integración de la tecnología en los procesos de negocio y el uso eficiente y óptimo del recurso financiero, entre otros aspectos.

Durante la investigación efectuada en el Diagnóstico Integral General, se observó que el aspecto más relevante como debilidad de la compañía, está relacionado con la inadecuada gestión estratégica en la preparación y control del sistema de presupuestos centralizado en el Área de Finanzas como la más crítica por gestionar el rendimiento financiero, situación que pone en riesgo la razonabilidad, integridad, fidelidad y optimización de los gastos presupuestados versus la ejecución, lo cual impacta el resultado en la presentación de las cifras en los estados financieros.

En la siguiente página se muestra el Diagrama de Causa y Efecto derivado al análisis efectuado.

**Figura 2**  
Diagrama de Causa y Efecto



Fuente: propia, con base a análisis FODA

### 1.3. Justificación

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna en las secciones 2120, establece que “La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos”, seguidamente en la sección 2130, establece que “La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos, promoviendo la mejora continua” (IIA, 2013:14).

En concordancia a lo anterior, existe otro elemento importante en la gestión del auditor, la cual consiste en el análisis financiero, que está relacionada con la toma de decisiones en las organizaciones, lo que constituye el factor fundamental para el éxito o el fracaso de una empresa. Debido a esto, se han ideado una serie de metodologías de análisis adecuadas para evaluar los impactos de la situación financiera de las organizaciones ante eventos internos o cambios en su entorno, como inflación, tasa de cambio, etc. El análisis financiero se efectúa sobre tres grandes áreas del campo de las finanzas de la empresa: la solvencia, la solidez y la productividad.

En ese sentido, conocer cómo operan los controles de sistemas de presupuestos en la gestión empresarial en la justificación de la necesidad de cada importe a gastar, por medio de medir y evaluar su eficacia y eficiencia a través de controles, políticas y procedimientos internas, con el propósito de obtener un análisis adecuado del resultado de la información financiera de las unidades de negocio.

Esta capacidad habilita al auditor para obtener una certeza razonable sobre la veracidad de las cifras incluidas en los estados financieros a una fecha determinada, sobre la base de un presupuesto elaborado de forma adecuada e íntegra, así como en la ejecución del mismo con el fin de ahorrar recursos por medio de la optimización de gastos.

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en función a la inadecuada gestión, control y preparación del presupuesto elaborado por la entidad; en específico en el Área de Finanzas para

la integración y análisis del resultado de las unidades de negocio en conjunto a determinado periodo.

El resultado de esta investigación permitirá cambiar la forma tradicional de preparar y gestionar el presupuesto por la compañía, con la implementación de un modelo de gestión estratégica, oportuna y adecuada del sistema de presupuesto Base Cero, que logre reducir los riesgos operativos y financieros de la entidad a través de controles, políticas y procedimientos para la optimización de los gastos antes de su ejecución de forma anual por las unidades de negocio de la empresa.

#### 1.4. Pregunta de la investigación

¿Cuál será el impacto financiero por una inadecuada preparación y gestión del presupuesto por parte del Área de Finanzas de la Empresa Súper Bananera, S.A.?

#### 1.5. Objetivos

Los objetivos que se han determinado, con el fin de realizar una propuesta de mejora a la administración, en cuanto a la implementación de un sistema de presupuesto de gestión estrategia, en función al presupuesto tradicional que utiliza la compañía en el presente; los cuales se presentan de la siguiente de forma:

##### 1.5.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de mejora para la gestión y control de presupuesto del Área de Finanzas a través de un sistema de presupuesto, con el objetivo de optimizar los recursos financieros de la empresa, a través de la metodología de Presupuesto Base Cero.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer políticas, procedimientos y objetivos para la mejora en la elaboración y gestión del presupuesto anual, con el fin que se observen como norma interna para que se aplique para toda la entidad.
  
- b) Diseñar una propuesta de mejora en el análisis de la elaboración de presupuesto por rubro de los gastos más importantes de la empresa.

### 1.6. Alcances y límites

En el proceso de investigación se definen como las fronteras del uso de la información de la entidad.

#### 1.6.1 Alcances

- a) La unidad de análisis fueron las áreas de Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos y Compras.
- b) El alcance de la investigación comprendió la evaluación de la información compilada, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación a las áreas del numeral anterior.

#### 1.6.2 Límites

Por recomendaciones de la Gerencia General, no se menciona el nombre real de la entidad, el nombre que se utiliza en el trabajo para su identificación es Súper Bananera, S.A.

### 1.7 Marco Teórico

El marco teórico describe toda la fuente de consultas con relación a la unidad de análisis, la cual se presenta de la forma siguiente:

### 1.7.1 Gestión Presupuestaria

La gestión presupuestaria es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para realizar el proceso presupuestario, donde se determina la manera cómo son asignados y administrados los recursos financieros de la compañía.

Para tal efecto, Mújica, et al (2005), afirman que la gestión presupuestaria es un proceso dinámico y complejo de decisiones gerenciales tendentes a prever los escenarios de actuación y gestión que deben realizarse para lograr los objetivos y metas planteadas de las empresas.

El propósito de la gestión presupuestaria es planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con el objetivo en la obtención de utilidades, cuyo logro está subordinado a la coordinación sistemática de todas las actividades de la empresa.

Por otro lado, (Meyer, 1991:21; citado por Burbano, 2005), indica que la gestión presupuestaria se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la empresa; a través de dichas previsiones los responsables reciben atribuciones, programas y medios expresados en valor por un período determinado.

Por lo anterior, la gestión presupuestaria está basada en instaurar procedimientos que no limiten la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones reflejen cifras y cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

Asimismo, cabe mencionar que la gestión presupuestaria es la capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un periodo anual, por medio de la aplicación de criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

### 1.7.1.1 Elementos de la Gestión Presupuestaria

Posterior a describir la gestión presupuestaria, es necesario profundizar para dar una explicación relacionada con el presupuesto, como elemento fundamental de la variable de estudio.

De acuerdo a lo que indica Rodríguez, et al (2006), uno de los componentes que sustentan estructuralmente la gestión presupuestaria, es el presupuesto, ya que su utilidad refleja planificación y control administrativo, en el que confluyen los objetivos de la empresa, mediante diversas técnicas, principios y enfoques que responden a criterios integradores de una gestión empresarial presupuestaria exitosa.

En ese sentido, para efectos de esta investigación existen diferentes definiciones, según la perspectiva de diferentes autores, entre ellos:

### 1.7.1.2 Presupuesto

Cardenas (2002), indica la estimación programada, de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Así mismo es un “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa” (...)

(...) “El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. Expresiones formales de los planes administrativos” (p. 158)

Por lo anterior, el presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un periodo determinado de tiempo, por lo general un año, con el fin de establecer prioridades y evaluar el logro de los objetivos y metas establecidas.

El presupuesto utiliza un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende los lineamientos siguientes:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (Divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.

### 1.7.1.3 Objetivos de los presupuestos

El presupuesto establece ciertos lineamientos y objetivos de acuerdo a lo siguiente:

- Describir los pasos considerados en los planes de la dirección de la empresa.
- Destacar las etapas del proceso presupuestal.
- Presentar los planes consultados para la preparación del presupuesto.
- Relacionar las principales fuentes de información interna y externa consideradas para la elaboración del presupuesto en el aspecto funcional (ventas, compras, gastos, utilidades, etc.)
- Mostrar cómo los presupuestos por área permiten integrar el presupuesto global y proyectar los estados financieros.
- Enunciar y explicar las funciones del Comité de Presupuestos.
- Presentar el contenido y los beneficios del sistema presupuestal.

### 1.7.1.4 Clasificación de los presupuestos

#### 1. Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- Flexibles o variables

2. Según el período que cubran
  - A corto y largo plazo
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa
  - De operación o económicos
  - Financieros (tesorería y capital)
4. Según el sector en el cual se utilicen
  - Público y privado (Presupuesto Base Cero, Presupuesto Operativo)

#### 1.7.1.4.1 De acuerdo a su flexibilidad

##### a) Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad, ya que una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen a los presupuestos que de forma tradicional se utilizaba en el sector público.

##### b) Flexibles o variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Cuentan con amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

Se elabora en forma tabulada y representada, cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, con el objetivo de identificar los componentes fijos o variables de cada partida.

#### 1.7.1.4.2 De acuerdo a su periodo

##### A corto y largo plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Cabe indicar con relación a los de largo plazo son utilizados en los planes de desarrollo del Estado y de grandes empresas.

En el caso de los planes de gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero y apertura mutua de los mercados internacionales.

Las empresas grandes adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año. Cumplido el primer año será necesario revisar el plan a largo plazo y con base en las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo año y cuantificarlos por medio del presupuesto.

#### 1.7.1.4.3 De acuerdo a su campo de aplicación

##### a) De operación o económicos

Incluyen el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse:

- Ventas

- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operacionales.

b) Financieros

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden de forma específica en el balance, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Presupuestos de Tesorería
- Presupuesto de erogaciones capitalizables

#### 1.7.1.4.4 De acuerdo a su sector de aplicación

Los presupuestos a cada sector de aplicación se encuentran los siguientes:

- a) Presupuesto público: es utilizado por los gobiernos de los países y sus entidades gubernamentales.
- b) Presupuesto privado: es utilizado por las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales que se elabora de acuerdo a proyecciones.

#### 1.7.2 Metodología de Presupuesto Base Cero

Es una herramienta cuyo objetivo es elaborar un presupuesto a partir de cero, es decir, planificar un periodo con base en las actividades a realizar. Dentro de las definiciones de Presupuesto Base Cero se encuentra la siguiente:

El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen

programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes. (Del Río, 2003, p. VI-4).

Esta técnica sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero. Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, bajo el análisis y la relación costo-beneficio de cada actividad.

El Presupuesto Base Cero– PBC, es una metodología la cual se basa bajo responsabilidad matricial, es decir, existe responsabilidad desde dos perspectivas: Paquetes y Entidades; las cuales tienen como objetivo primordial buscar la eficiencia presupuestaria.

En el siguiente cuadro se muestra un comparativo de las bases y alcance del presupuesto tradicional y el Presupuesto Base Cero.

**Cuadro 1**  
Comparativo de Presupuesto Tradicional y PBC

Aspectos	Presupuesto Tradicional	Presupuesto Base Cero - PBC
Instrumento presupuestario	Centrado en las cifras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centrado en la gestión e identificación de los fines y objetivos</li> <li>▪ Elaboración de programas</li> </ul>
Desarrollo presupuestario	Parte de los gastos del año anterior aumentándolos a través de un coeficiente. (Proceso de incremento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parte de cero.</li> <li>▪ Analiza los programas.</li> </ul>
Búsqueda de nuevas alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hace un análisis exhaustivo de búsqueda de nuevas actividades</li> <li>• Se mantiene continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uno de los objetivos principales es la búsqueda de nuevas actividades alternativas, que permitan una mejora en la calidad del servicio ofrecido, un ahorro de costos o ambos.</li> </ul>

Aspectos	Presupuesto Tradicional	Presupuesto Base Cero - PBC
Proceso de elección de actividades	Se continúan con las actividades anteriores y se añaden las nuevas de cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se reevalúan de forma anual los programas existentes y se identifican y evalúan las nuevas tareas y sus alternativas.</li> <li>▪ Se eliminan los programas no necesarios.</li> <li>▪ Se priorizan los programas para facilitar a los niveles superiores la decisión de elección.</li> </ul>
Evaluación de los costos	Se estima el costo de forma única de las nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se analiza el costo que suponen las actividades que de forma previa se realizan de forma continua e histórica, las nuevas actividades y sus alternativas.</li> <li>▪ Se analizan los resultados.</li> </ul>
Participación del personal en la elaboración de los presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sólo participan los niveles superiores encargados de la elaboración del presupuesto.</li> <li>▪ No hay comunicación entre departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participan en el proceso presupuestario todos los niveles de la empresa, para dar un mayor protagonismo a los directivos de niveles bajo y medio.</li> </ul>
Horizonte temporal de los presupuestos	El horizonte temporal para el que se definen los presupuestos es de un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es posible establecer para las actividades que lo necesiten, un horizonte temporal superior a un año, que se más adecuado para cada una de ellas, fijado en los objetivos del proyecto.</li> </ul>

Fuente: Análisis comparativo Presupuestos Enfoque de Gestión, planeación y control de Recursos, Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

En la preparación de una política bajo esta metodología se consideran los siguientes aspectos que comprenden secciones que definen y norman una directriz presupuestal de una compañía, las cuales se detallan de la forma siguiente:

#### a) Definiciones

A continuación se presentan las definiciones que comprende una política presupuestaria dentro de su estructura:

- Políticas presupuestales:

Son los lineamientos generales establecidos por la compañía, enfocados para la elaboración y ejecución del presupuesto, la cual normará las operaciones presupuestarias.

- **Directrices presupuestales:**  
Define los criterios o estándares para la elaboración y ejecución del PBC de una cuenta o paquete específico.
  
- **Paquete:**  
Es la agrupación de cuentas de acuerdo a la naturaleza del gasto.
  
- **Dueño de paquete:**  
Es la persona responsable de normar los criterios presupuestarios, así como administrar y verificar la correcta ejecución presupuestaria del paquete a su cargo.
  
- **Gestor de paquete:**  
Es la persona que apoya al dueño de paquete en la administración y verificación de presupuesto, quien es el encargado de dar a conocer las directrices presupuestarias, identificar las mejores prácticas y dar seguimiento a las variaciones presupuestarias.
  
- **Cuenta contable:**  
Es el instrumento que permite identificar, clasificar y registrar un elemento de la ecuación patrimonial o un hecho económico, a través de una representación numérica (código) que identifica y representa un concepto o hecho de la empresa como por ejemplo: el pago de un alquiler, el pago de un salario, la provisión de un gasto, etc.
  
- **Dimensiones presupuestarias:**  
El presupuesto se realiza en base a dos dimensiones, que son:
  - a) **Cantidad:** Define el número de empleados, galones, metros, factores, entre otros a presupuestar.

- b) Valor: Es el importe en unidad monetaria por el cual se presupuestará el factor (cantidad).
- Formatos presupuestarios:  
Se refiere al conjunto de formatos autorizados para la utilización de la herramienta presupuestaria.
  - Gestión presupuestaria:  
Está dividida por dos rubros:
    - a) Legislación presupuestaria:  
Se refiere a las políticas y directrices presupuestarias así como velar por la correcta ejecución. (Dueños de paquete).
    - b) Ejecución presupuestaria:  
Se refiere a la elaboración y realización presupuestaria basados en la legislación presupuestaria.
  - Ampliación de presupuesto:  
Se refiere al incremento del presupuesto original o autorizado.
  - Reducción de presupuesto:  
Se refiere a la reducción de presupuesto original o autorizado.
  - Traslado de presupuesto:  
Es el movimiento presupuestario entre paquete y/o centros de costo.
  - Ejecución mensual:  
Revisión de la ejecución presupuestal del mes.

**b) Normas**

A continuación se presentan los aspectos que norman una política presupuestaria dentro de su estructura:

- Moneda en la que se debe elaborar el presupuesto.
- Fecha de elaboración del plan de presupuesto para ser aprobado por la alta dirección.
- Comunicar la autorización de los lineamientos del presupuesto anual.
- Directrices presupuestarias.
- Responsabilidades del dueño y gestor del paquete
- Nombramientos de dueños y gestores de paquetes
- Controles

### 1.7.3 Aporte en aspecto tributario y fiscal

Se refiere al valor agregado en el desarrollo de las actividades del personal que participa en los diferentes ciclos de transacciones de la empresa; capacitación, actualización y evaluación continua en cuanto a las regulaciones internas y externas (Procedimientos, Políticas, Normas Internacionales de Contabilidad, Leyes Tributarias y sus Reformas).

Por lo anterior, el cumplimiento tributario de los impuestos específicos afectos a la empresa se encuentra delegada bajo la responsabilidad delimitada para cada uno de las áreas encargadas, en determinar los cálculos aritméticos de impuestos y cumplir con las obligaciones tributarias, promueve la creación del valor agregado en el desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus responsabilidades.

A continuación se detallan algunas de las leyes tributarias específicas a la cual la empresa se encuentra sujeta, en atención al impacto económico que representan los mismos en los Estados Financieros. Dichas leyes, decretos y normas, han sido emitidas por el Congreso de la República de Guatemala, y se presentan de la forma siguiente:

#### 1.7.3.1 Constitución Política de la República de Guatemala

El sistema tributario del país de Guatemala, se basa en los principios filosóficos de los impuestos, incluidos en la Constitución Política de la República de Guatemala - CPR promulgada en 1985, presentándose éstos de la siguiente forma:

### **a) Principio de Legalidad**

El Artículo 239 de la Constitución Política de la República contiene el Principio de Legalidad, el cual garantiza que corresponde con exclusividad al Congreso de la República, decretar impuestos ordinarios y extraordinarios, arbitrios y contribuciones especiales, conforme a las necesidades del Estado y de acuerdo a la equidad y justicia tributaria, así como determinar las bases de recaudación, especialmente las siguientes:

- a. El hecho generador de la relación tributaria;
- b. Las exenciones;
- c. El sujeto pasivo del tributo y la responsabilidad solidaria;
- d. La base imponible y el tipo impositivo;
- e. Las deducciones, los descuentos, reducciones y recargos; y
- f. Las infracciones y sanciones tributarias.

### **b) Principio de Capacidad de Pago**

El Artículo 243 de la Constitución Política de la República establece el Principio de Capacidad de Pago, el cual ordena que el sistema tributario debe ser justo y equitativo, para el efecto las leyes tributarias serán estructuradas conforme al principio de capacidad de pago.

En ese sentido la normativa constitucional prohíbe los tributos confiscatorios y la doble o múltiple tributación interna, la cual consiste o se origina cuando un mismo hecho generador atribuye al mismo sujeto pasivo, gravándolo dos o más veces, por uno o más sujetos con poder tributario y por el mismo evento o período de imposición.

### **c) Otras disposiciones constitucionales relacionadas**

Irretroactividad de la ley (Artículo 15 CPR), establece que la ley no tiene efecto retroactivo, salvo en materia penal cuando favorezca al reo.

Derecho de petición (Artículo 28 CPR), establece que los habitantes de la República de Guatemala tienen derecho a dirigir, peticiones a la autoridad, la que está obligada a tramitarlas y

deberá resolverlas conforme a la ley. En materia fiscal, para impugnar resoluciones administrativas en los expedientes que se originen en reparos o ajustes por cualquier tributo, no se exigirá al contribuyente el pago previo del impuesto o garantía alguna.

### 1.7.3.2 Código de Comercio (Decreto 2-70)

La Compañía Súper Bananera, S. A., está constituida con capital guatemalteco y organizada bajo la forma Mercantil de Sociedad Anónima, ésta tiene el capital dividido y representado por acciones nominales de acuerdo a lo establecido en la Ley de Extinción de Dominio, Decreto 55-2010. Para lo cual, dicho Código establece la normativa bajo la cual debe operar la sociedad y sus obligaciones implícitas, las cuales algunas se describen a continuación:

- La Sociedad Anónima debe contar parcial o totalmente con un capital autorizado, suscrito y pagado; así mismo, podrá iniciar operaciones con un capital mínimo de Q 5,000.00.
- La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.
- La Sociedad Anónima podrá llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.

La contabilidad de Súper Bananera es realizada bajo procedimientos contables de forma computarizada bajo el sistema ERP JDE EDWARDS, el cual permite con facilidad el control, análisis y fiscalización de las transacciones que se realizan por la empresa de forma periódica y continua.

- La Sociedad Anónima está obligada a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y bajo principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para el efecto, deberá llevar y cumplir con los siguientes libros o registros:

1. Inventarios.
2. De primera entrada o diario.

3. Mayor o centralizador.
4. De estados financieros.

- Los libros y registros deben operarse en español y las cuentas en moneda nacional.
- Los libros exigidos por las leyes tributarias deberán mantenerse en el domicilio fiscal contribuyente, bajo la responsabilidad de un contador que cumpla con estar registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT.

### 1.7.3.3 Código Tributario (Decreto 6-91)

La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Superintendencia de Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella, la obligación tributaria pertenece al Derecho Público y es exigible de forma coactiva. Donde el sujeto activo de la obligación tributaria es el Estado o el ente público acreedor del tributo y el sujeto pasivo el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable. En cuanto a la estructura de Derecho Tributario a continuación se describe el mismo.

**Cuadro 2**  
Estructura fiscal guatemalteca de acuerdo al Derecho Tributario

Sustantivo	Adjetivo
<p>Contiene las bases de tributación y está contenido entonces en las leyes tributarias específicas de cada impuesto, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuesto Sobre la Renta –ISR-</li> <li>• Impuesto al Valor Agregado –IVA-</li> <li>• Impuesto de Solidaridad –ISO-</li> <li>• Impuesto de Timbres Fiscales –ITF-</li> </ul>	<p>Conjunto de formalidades y procedimientos para la relación entre el fisco y el contribuyente. Está contenido entonces, entre otras, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de la República</li> <li>• Código Tributario</li> <li>• Código Penal –capítulo relativo al delito “fiscal”-</li> <li>• Ley Orgánica SAT</li> </ul>

Fuente: Disposiciones constitucionales y tributarias de Guatemala

El Artículo 171 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que el único para decretar, reformar y derogar las leyes, así como decretar impuestos ordinarios y extraordinarios conforme a las necesidades del Estado y determinar las bases de su recaudación es el Congreso de la República de Guatemala, el cual funge bajo el Principio de Legalidad establecido en el Artículo 239 de la misma constitución, que norma y regula la equidad y justicia tributaria de la recaudación del país.

En la siguiente página se expone el ordenamiento jerárquico de las leyes, dentro del cual se encuentra el presente Código:

**Figura 3**  
Estructura Tributaria Guatemalteca



Fuente: Constitución Política de la República de Guatemala

Dentro del Código Tributario se establecen los siguientes aspectos importantes que norman la contribución en derechos y obligaciones de las empresas:

- Aspectos Generales (Campo de aplicación, materia privativa, vigencia de las leyes, tributos, sujetos de la relación tributaria).
- Medios de extinción de la obligación tributaria (Pago, compensación, confusión, condonación y prescripción).

- Infracciones y sanciones tributarias
- Procedimientos de consulta
- Procedimiento administrativo

Por lo anterior, la compañía de acuerdo a su actividad económica y comercial se encuentra sujeta al cumplimiento de las disposiciones establecido en la presente normativa en derechos y obligaciones.

#### 1.7.3.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es un impuesto general sobre el consumo que se devenga en virtud del valor añadido a bienes y servicios. Se trata de un impuesto general que se aplica, en principio a todas las actividades comerciales implicadas en la producción y distribución de bienes y la prestación de servicios.

Es un impuesto sobre el consumo, el cual lo sufraga el consumidor final, ya que no es un gravamen sobre las empresas, porque se cobra un porcentaje del precio, lo cual significa que el gravamen fiscal efectivo se pone de manifiesto en cada fase de la cadena de producción y distribución.

Se percibe de manera fraccionada, a través de un sistema de deducciones mediante el cual los sujetos pasivos (es decir, los comerciantes registrados), pueden deducir del importe de IVA que deben abonar la cuantía del impuesto que hayan pagado a otros sujetos pasivos con respecto a las compras correspondientes a sus actividades empresariales. Este mecanismo garantiza que el impuesto sea neutral con independencia de la cantidad de transacciones realizadas.

A continuación se muestra en el cuadro generalidades relacionadas a la Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA, de la siguiente forma:

### Cuadro 3

#### Generalidades Impositivas Ley del IVA (Dto. 27-92)

Concepto	Régimen General	Régimen Pequeño Contribuyente
Tasa Impositiva	12%	5%
Base gravable	- Valor del bien o servicio por la tasa impositiva - Existe compensación de créditos con débitos fiscales	Total de ingresos facturados
Forma de pago	- Mensual - Pago directo o retención	- Mensual - Pago directo o retención
Personas afectas	Individuales y jurídicas que vendan bienes o presten servicios.	Individuales y jurídicas que vendan bienes o presten servicios.

Fuente: Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA (Decreto 27-92)

#### 1.7.3.5 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria Decreto 20-2006y sus Reformas

El Decreto 20-2006 establece las bases de recaudación tributaria que le permita a la Administración Tributaria mejorar sin crear nuevos impuestos, ni aumentar las tasas de los existentes; dicho decreto, en esencia su fin es calificar a los contribuyentes como agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado–IVA, para obtener una recaudación de forma más inmediata, por dicha entidad. Por otro lado, cabe mencionar que es una herramienta para las empresas el estar calificado como agente de retención de IVA, como también de nuevas obligaciones, lo cual conlleva ventajas y desventajas, las cuales son las siguientes:

##### a) Ventajas

- No es sujeto de retención de IVA
- Si tiene categoría de exportador, el IVA retenido lo usa para recuperar su crédito fiscal acumulado.

##### b) Desventajas

- Responsabilidad de cumplir con las obligaciones ya indicadas
- Mayor presencia de fiscalización por parte de la SAT

- Costo administrativo
- Si no es exportador, debe enterar la retención del IVA al fisco en el mes siguiente (15 días hábiles), aun y cuando su crédito con el proveedor pueda ser a 60 ó 90 días.

#### **Cuadro 4** Generalidades Impositivas Decreto 20-2006

<b>Retenciones a cargo de:</b>	<b>Actividad</b>	<b>% de Retención</b>	<b>Comentarios</b>
Exportadores No calificados al Decreto No. 29-89	Compra de productos agrícolas y pecuarios vinculados directamente con la exportación	65%	Dicha retención es aplicada para rebajar su saldo de crédito fiscal.
	Otros productos y servicios vinculados directamente con la exportación	15%	
Exportadores calificados al Decreto No. 29-89	Compra de productos y servicios	65%	
Sector Público	Compras de bienes y Adquisición de servicios	25%	Se debe enterar al fisco.
Entidades Operadoras de Tarjeta de Crédito o de Débito	Compras de bienes y Adquisición de servicios	15%	
	Adquisición de combustibles	1.5% sobre valor de transacción	
Contribuyentes Especiales	Compras de bienes y adquisición de servicios	15%	
Otros Agentes de Retención	Compras de bienes y adquisición de servicios	15%	

Fuente: Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria Decreto 20-2006 y sus Reformas

#### 1.7.3.6 Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-2012)

Ante una disminución importante en los ingresos tributarios anteriores al año 2012, el nuevo Gobierno requirió de suficientes fondos para cumplir el presupuesto; por lo que, a partir de enero 2013 entró en vigencia la nueva Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta – Decreto 10-2012.

El Impuesto Sobre la Renta es un impuesto directo que se aplica en Guatemala, que tiene como objeto gravar la renta que obtenga toda entidad, proveniente de la inversión de capital del trabajo o de la combinación de ambos, el cuál es aplicable para personas nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. Dicho impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el Libro I de la Ley de ISR, de acuerdo a la siguiente distribución en categoría de rentas según su procedencia:

1. Rentas de las actividades lucrativas.
2. Rentas del trabajo.
3. Rentas del capital y las ganancias de capital.

Las disposiciones generales, las regulaciones correspondientes a cada categoría de renta se establecen y el impuesto se liquida en forma separada, conforme a cada una de las rentas. Para lo cual, a continuación se presenta la estructura de las rentas:

**Figura 4**  
Estructura Impositiva por Categoría de Renta - Ley de ISR

<b>a. Renta de Actividades Lucrativas (Titulo II)</b>	<b>Régimen</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015 en adelante</b>
	Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas	31%	28%	25%
	Opcional Simplificado sobre ingresos	6%	5% sobre Q30 mil mensuales 7% sobre el exceso	
<b>b. Rentas del Trabajo (Titulo III)</b>	<b>5% sobre Q300mil y 7% sobre el exceso</b>			

<b>c. Rentas de Capital y las ganancias de capital (Titulo IV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrendamiento de inmuebles (10% sobre el 70% del valor de la renta), aplicable a quienes no se dediquen a comerciar con bienes inmuebles.</li> <li>• Intereses 10% (excepto supervisados por la SIB y Cooperativas) – se deroga la Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros</li> <li>• Dividendos 5%</li> <li>• Ganancias de capital 10%</li> <li>• Loterías, rifas, etc. 10%</li> <li>• Otros casos</li> </ul>
<b>d. Retenciones de no residentes (Titulo V)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasajes aéreos y Fletes: 5%</li> <li>• Telefonía y transmisión de datos 5%</li> <li>• Energía Eléctrica 5%</li> <li>• Dividendos 5%</li> <li>• Regalías 15%</li> <li>• Honorarios 15%</li> <li>• Otros casos</li> </ul>

Fuente: Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-2012)

### 1.7.3.7 Ley del Impuesto de Solidaridad-ISO (Decreto 73-2008)

El Impuesto de Solidaridad–ISO, es otro impuesto directo, que se encuentra vigente a partir del 1 de enero 2009, el cual sustituyó al Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP), creado con el propósito del financiamiento de los programas de inversión social del Estado.

Dicho impuesto debe ser pagado por quienes realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos, el mismo es acreditable al Impuesto Sobre la Renta.

**Cuadro 5**  
Generalidades Impositivas Ley del ISO (Dto. 73-2008)

Concepto	Régimen General
Tasa impositiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1%</li> </ul>
Base imponible	Ingresos brutos o activo neto del año inmediato anterior (el que sea mayor)
Forma de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestral</li> <li>• Pago directo</li> </ul>

Concepto	Régimen General
Personas afectas	Individuales y jurídicas que estén inscritas en el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas del ISR y hayan tenido un margen bruto mayor al 4%.
Forma de acreditamiento	a) ISO a ISR (se acredita al año siguiente de pagado). b) ISR a ISO (se acredita en el mismo trimestre).
Exenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sujetos pasivos de este impuesto que inicien actividades empresariales, durante los primeros cuatro trimestres de operación.</li> <li>• Organismos del Estado, municipalidades, universidades y los centros educativos públicos y privados.</li> <li>• Asociaciones, fundaciones, cooperativas, centros culturales, entidades religiosas, entre otras.</li> </ul>

Fuente: Ley del Impuesto de Solidaridad (Dto. 73-2008)

#### 1.7.4 Aporte en Auditoría

La gestión del presupuesto como indicador del desempeño financiero de la empresa, es una actividad relevante de control interno financiero, destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones, con el fin de asegurar que la certeza de las cifras presentadas en los Estados Financieros sean razonables.

##### 1.7.4.1 Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa - NIA 315

Dentro de la Norma Internacional de Auditoría–NIA 315 Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa, se encuentra lo que debe observar el auditor para revisar el desempeño financiero, como control interno, lo cual es base fundamental para la planeación de la auditoría y determinación de pruebas sustantivas y de control a realizar en la ejecución de una auditoría. De forma general, las actividades de control relevantes para una auditoría, se pueden categorizar como políticas y procedimientos correspondientes a la revisión de desempeño.

Estas actividades de control incluyen revisiones y análisis de desempeño real versus presupuestos, pronósticos y desempeño del periodo anterior; relacionar diferentes conjuntos de datos operativos y financieros entre sí, junto con el análisis de las relaciones y acciones de investigación y correctivas; comparar datos internos con fuentes externas de información; y revisión de desempeño funcional o de actividad, como la revisión que hace un gerente de préstamos al consumidor en un banco de los informes por sucursal, región, y tipo de préstamo para aprobaciones y cobros de los préstamos.

Por otro lado, con relación a la revisión de la gestión presupuestaria adecuada incrementa la certeza para la auditoría que las aseveraciones inherentes a los Estados Financieros que son de observancia estricta por la entidad, también se encuentra referenciadas dichas aseveraciones definidas por la Norma Internacional de Auditoría-NIA 315, para atender en proceso de planeación y ejecución de la auditoría, la cual se describen de manera resumida de la forma siguiente:

- a) Ocurrencia: se refiere a que todas las transacciones y eventos que han sido registrados son reales y están relacionadas con la entidad.
- b) Integridad: todas las transacciones y eventos que debieron haber sido registradas, han sido registradas.
- c) Exactitud: el importe y otra información relativos a las transacciones y eventos ocurridos han sido registrados de manera oportuna.
- d) Corte: todas las transacciones y eventos han sido registrados en el periodo contable correspondiente.
- e) Clasificación: todas las transacciones y eventos han sido registrados en las cuentas contables apropiadas.

- f) Existencia: los activos, los pasivos y el capital existen y son reales.
- g) Derechos y obligaciones; la entidad mantiene o controla los derechos sobre los activos, y los pasivos son obligaciones reales y controladas por la entidad.
- h) Valuación: los activos, los pasivos y el capital están incluidos en los estados financieros con los saldos apropiados y cualquier ajuste por valuación está registrado de manera correcta.

En función a lo anterior, el auditor considera dentro de su proceso de revisión analítica como lo son las razones financieras, análisis de variaciones, indicadores de desempeño financiero, con el propósito de identificar riesgos de error material por fraude o error que pudieran existir en los Estados Financieros, por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría sobre los controles que permitan medir y evaluar los riesgos importantes sobre las aseveraciones.

#### 1.7.4.2 Procedimientos Analíticos - NIA 520

La Norma Internacional de Auditoría – NIA 520 expone la responsabilidad del auditor de efectuar procedimientos analíticos sustantivos durante la auditoría y al final de la auditoría para ayudar a formar la conclusión general sobre los estados financieros. El objetivo de la norma es para que el auditor utilice procedimientos analíticos para obtener suficiente y apropiada evidencia de auditoría, y ayudar a formar una conclusión general sobre los estados financieros, determinando si son consistentes.

##### **1) Procedimientos analíticos**

La aplicación de procedimientos analíticos planeados por el auditor, determina la expectativa de la relación entre la información de las transacciones que tienden a ser predecibles en el tiempo. De esta manera, los procedimientos analíticos son las evaluaciones de la información financiera mediante análisis de relaciones factibles entre datos, tanto financieros como no financieros. Estas evaluaciones implican investigaciones de fluctuaciones o relaciones identificadas que sean inconsistentes; además, estas evaluaciones a los Estados Financieros consisten en realizar

comparaciones sobre lo registrado y las expectativas del auditor, así mismo efectuar análisis complejo con el uso de técnicas estadísticas. En estas comparaciones el auditor puede ayudarse de ejercicios anteriores, presupuestos, coeficiente de ventas, entre otra información pertinente.

## **2) Procedimientos analíticos sustantivos**

Por medio de implementar procedimientos analíticos sustantivos, el auditor podrá determinar lo adecuado de los procedimientos para las aseveraciones, en la cual se tome en cuenta los riesgos significativos evaluados y las pruebas de detalle cuando éstas sean necesarias, en la busca de la efectividad y eficiencia de los procedimientos analíticos. De igual forma el auditor debe evaluar la confiabilidad de los datos analizados y su naturaleza, fuente, relevancia, y controles sobre la preparación de la información y su efectividad.

En ese sentido el auditor debe determinar una expectativa para los montos registrados, y realizar una comparación para identificar cualquier error significativo que pueda afectar la presentación de las cifras expresadas en los Estados Financieros.

Los procedimientos analíticos pueden dividirse en tres grupos de acuerdo al nivel de seguridad obtenida:

- a) Efectividad alta: Los procedimientos analíticos son el principal medio de obtener suficiente y apropiada evidencia para una aseveración, éstos de forma efectiva prueban la cantidad registrada. Sin embargo, si hay un riesgo significativo, se pueden aplicar procedimientos adicionales.
- b) Efectividad moderada: El procedimiento analítico es usado para corroborar evidencia obtenida durante el desarrollo de la auditoría, y se obtiene un nivel moderado de seguridad.
- c) Efectividad limitada: Cuando se involucran procedimientos básicos, como comparación de cantidades con ejercicios anteriores. Generan un nivel de seguridad limitado.

Dentro de los procedimientos analíticos el auditor puede utilizar diferentes técnicas como lo son: relación de análisis, análisis de tendencias y equilibrio, patrón de análisis y análisis de regresión.

### **3) Expectativa de los Estados Financieros**

El análisis de los cambios que ocurren en las cuentas de balance y/o resultados entre dos o más periodos, es con el objetivo de analizar las tendencias de indicadores claves de desempeño (Liquidez, rendimiento, endeudamiento, actividad) del periodo corriente con relación a los anteriores.

Ejemplo 1: El auditor puede revisar la tendencia mensual de los gastos del año corriente con la tendencia mensual de los gastos del año anterior.

Ejemplo 2: El auditor puede revisar el comportamiento mensual de los ingresos vs el costo de ventas. Las variaciones importantes le pueden dar indicios de errores e irregularidades.

Por lo anterior, los procedimientos analíticos son aplicados por el auditor durante todo el proceso de auditoría de acuerdo a las siguientes fases: Planeación de la auditoría, ejecución de procedimientos sustantivos y en la finalización de la auditoría.

#### **1.7.5 Aporte en lo económico financiero**

El presupuesto 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. Las funciones de los presupuestos se pueden resumir con las siguientes funciones principales:

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

2. El control presupuestario es el proceso de identificar qué es lo que se hace para medir el desempeño, en función a comparar los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos desempeñan tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Las organizaciones utilizan los presupuestos por varias razones. Entre las más importantes se encuentran: pronosticar el futuro, ayudar a la maximización de utilidades, promover la comunicación, evaluar el desempeño, calcular compensaciones, motivar empleados y controlar el desempeño, mediante la investigación de variaciones, así como tomar decisiones sobre precios.

En la actualidad, las organizaciones deben tener la habilidad de responder, de forma rápida, a los cambios del entorno y tomar inmediatas y efectivas decisiones; por lo que, tener una planeación calendarizada debe cambiar hacia un pronóstico dinámico donde un nuevo marco de referencia sobre el desempeño financiero, sea más relevante que el detalle o exactitud de los números. Con este enfoque se busca un vínculo entre el presupuesto, el pronóstico y los objetivos estratégicos, que da como resultado un proceso de planeación financiera, el cual puede dar una ventaja competitiva a los directores financieros, que irán más allá de la función de reportar y presupuestar.

En ese sentido dentro de la gestión presupuestal es posible que existan riesgos, tales como: fraude, errores importantes y manipulación de los estados financieros, en consecuencia al no contar con directrices, políticas y objetivos que definan la preparación y ejecución presupuestaria.

Derivado a lo anterior, el valor agregado que busca la metodología PBC para la gestión presupuestaria es con el objetivo de optimizar los recursos de la compañía e impactar de forma positiva el resultado financiero con mayores rendimientos de las utilidades para los accionistas, con un adecuado control del desempeño desde la preparación hasta la ejecución de los gastos, para mitigar los mismos de forma innecesaria u realizar operaciones que den como resultado pérdidas acumulativas importantes y materiales.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Metodología**

#### **2.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es la Descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas de los departamentos de la empresa y su relación con el resto de las unidades de negocio.

#### **2.1.2 Sujetos de la investigación**

El investigador, a través del personal, políticas y procedimientos establecidos para el Área de Finanzas, serán el factor principal para obtener el conocimiento suficiente y determinar oportunidades de mejoras para dar solución a la problemática planteada. La investigación fue realizada en la Entidad Súper Bananera, S.A., dedicada al cultivo y la exportación de banano, a través de su personal administrativo financiero.

#### **2.1.3 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas e instrumentos de investigación no son más que ayudas tangibles e intangibles que el investigador utilizó para la recopilación de datos, los cuales sirven de base para exponer los resultados alcanzados de la investigación.

En ese sentido se realizaron entrevistas con las gerencias de la compañía; así mismo, se utilizaron cuestionarios generales y específicos con preguntas cerradas, los cuales se adjunta el modelo como anexos en el presente trabajo.

##### **2.1.3.1 Estudios**

En función de alcanzar objetivos planeados de la unidad de análisis, se realizaron los estudios abajo indicados:

- a) Del entorno: para conocer el tipo de compras que realiza entidad y su relación con las demás unidades de negocio.
- b) De la base legal: conocimiento de las leyes generales y fiscales a las cuales está afecta.
- c) De los objetivos y planeación: conocer los objetivos y estrategias financieras y de control de presupuesto que contribuyan a la optimización de los recursos a nivel de la entidad.
- d) Medición financiera: contribución del área en cuanto a la optimación de los recursos y su eficiencia operativa.
- e) De la organización: verificar la estructura organizacional del área, tareas y atribuciones de los empleados para identificar puntos clave en la elaboración del presupuesto.
- f) De control: conocer el diseño, implementación y monitoreo de políticas y procedimientos de finanzas.
- g) De sistemas: verificar e identificar el tipo de control y reportes generados para el control de presupuesto que realizan.
- h) De personal: observar la capacidad y cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de los empleados.

### 2.1.3.2 Observación

Se realizó un reconocimiento específico de las actividades de finanzas, ambiente de control de presupuesto.

### 2.1.3.3 Cuestionario

Se efectuó un cuestionario para obtener información general del área para conocer objetivos, situaciones medulares y puntos críticos necesarios de mejora (ver formato en anexo 1).

### 2.1.4 Diseño de la investigación

La metodología a utilizar para el desarrollo de la práctica se realizó de acuerdo a la metodología de Presupuesto Base Cero, que pretende la mejora en la preparación y gestión del presupuesto actual de la empresa, a través de la implementación de controles, políticas y procedimientos para la optimización y eficiencia de gastos a través de directrices específicas para los gastos.

De forma adicional, se observaron normas de auditoría interna que establecen parámetros de control para la implementación de la metodología del presupuesto.

### 2.1.5 Aportes

#### 2.1.5.1 Entidad

Proveer una guía para fomentarla mejora en la gestión, preparación, control y optimización de los presupuestos elaborados por las unidades de negocio y que son revisados y analizados por el Área de Finanzas, lo que permitirá que la información financiera sea más confiable y oportuna, para que la Gerencia pueda tomar decisiones económicas acertadas y brindar certeza razonable en el alcance de objetivos.

#### 2.1.5.2 Universidad

Como un documento técnico y científico para docentes y alumnos de cualquier carrera, y en especial, a la de Contaduría Pública y Auditoría, debido a que es de gran interés conocer aspectos claves que se deben llevar a la práctica con relación a la gestión de presupuesto.

### 2.1.5.3 País

Disponer de conocimientos técnicos, que aborden la gestión de presupuesto en relación a aspectos de auditoría, tributario, económico financiero y de control interno que permitan a las entidades a desarrollarse en un ambiente de control interno adecuado.

### 2.1.5.4 Estudiante

Contribuir con material de consulta al estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, que se encuentre en proceso de investigación sobre la implementación de presupuesto Base Cero, en una empresa que su giro económico sea la agroindustria.

## Capítulo 3

### 3.1. Resultado y análisis de la investigación

#### 3.1.1. Resultados de la investigación

Con relación al resultado y análisis de la investigación obtenido, se logró a través de entrevistas con el objetivo de conocer todos los aspectos de la gestión presupuestaria, políticas y procedimientos que existen dentro del área.

Derivado de lo anterior, a continuación se describe el punto crítico identificado en la presente investigación, la cual se centraliza en el Área de Finanzas.

#### **Punto Crítico**

No existe una adecuada gestión en la preparación y ejecución presupuestaria de los gastos centralizada en el Área de Finanzas.

#### **Causa**

La compañía no posee un proceso, directrices, políticas y procedimientos definidos para el presupuesto anual.

#### **Efecto**

El riesgo inherente de la empresa es que debido a que el presupuesto que prepara la compañía bajo el método tradicional, no posee una adecuada gestión del presupuesto y por ende no alcance el rendimiento financiero y optimización de los recursos económicos y financieros de cada una de las operaciones de la empresa.

A continuación se presentan los siguientes pasos que documentan los resultados de la investigación:

- a) Metodología de la entrevista

- b) Resultados obtenidos de las Gerencias de Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos y Compras.

### 3.1.1.1. Metodología de la entrevista

Con el propósito de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de control interno y aspectos de operación de la empresa, se cumplió el objetivo del mismo por medio de los cuestionarios de Control Interno que fueron trasladados a las Áreas de Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos y Compras. A continuación se presentan los aspectos evaluados y abordados de forma general en las entrevistas:

#### **1. Finanzas**

- a) Base legal, este aspecto abarca las preguntas relacionadas de cómo se encuentra constituida la empresa ante las dependencias institucionales y su debida autorización para realizar sus operaciones y cumplimiento respectivo en temas mercantiles, legales, fiscales y laborales.
- b) Marco geográfico, este aspecto cubre la estrategia donde se encuentra ubicada la empresa para realizar sus operaciones, como también las estrategias comerciales, de capacitación, certificaciones, instalaciones, entre otras, que contribuyen a su éxito.
- c) Objetivos, organización y dirección, estos aspectos cubren las preguntas relacionadas con la práctica y definición de la planeación, estrategias, estructura organizacional, segregación de funciones, código de ética, así como el traslado de las direcciones y decisiones para el aporte de los colaboradores a todo nivel de la empresa.

#### **2. Contraloría**

- a) Controles y estructura contable administrativo, este aspecto cubre las preguntas relacionadas a los distintos controles y procedimientos establecidos para los distintos departamentos, así como con el control del sistema contable, políticas contables para la adecuada gestión contable.
- b) Impuestos, este aspecto cubre las preguntas relacionadas al control formal de la gestión tributaria y su cumplimiento ante el ente fiscalizador.

- c) Activos fijos, este aspecto cubre las preguntas de la gestión de los activos fijos, relacionados a controles, procedimientos y manuales internos.

### **3. Recursos Humanos**

- a) Del personal, este aspecto cubre las preguntas relacionadas a la adecuada gestión del capital humano con el que cuenta la empresa, desde la perspectiva del reclutamiento, rotación, capacitación y manuales internos.
- b) Desarrollo organizacional, este aspecto cubre los elementos relacionados a la comunicación de la visión, misión, incentivos a los empleados, clima organizacional y desarrollo.

### **4. Compras**

- a) Los aspectos que se cubrieron en esta área fueron con preguntas relacionadas a la existencia y aplicación de controles, políticas, procedimientos y a la gestión del área en general.

#### **3.1.1.2. Criterios de medición de los resultados**

La evaluación está basada en la media de las calificaciones obtenidas de forma general; el cuestionario se integró de un promedio de veintisiete preguntas, con valor de un punto cada una y con una posible respuesta “entre un SI o un NO”.

La población fue de cuatro colaboradores, por el mismo número de cuestionarios y entrevistas realizadas.

En ese sentido se analizó la información en dos divisiones para un mejor entendimiento,

- a) General:

Resultados obtenidos a nivel de control interno

- b) Específico:

Resultados obtenidos a nivel de gestión de presupuesto por Gerencia

### 3.1.1.3. Resultados obtenidos a nivel de control interno

A continuación se presentan los resultados del cuestionamiento realizado con relación al control interno de las áreas de Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos y Compras; para lo cual se presenta el resultado así, el 100% respondió un “Si” y el 0% “No”, sobre la existencia adecuada del control interno de acuerdo con las áreas bajo su responsabilidad.

Para un mejor entendimiento, las categorías y preguntas relacionadas se presentan como anexos los cuestionarios del 1 al 4, los cuales se encuentran en la sección de **Anexos** de este documento.

**Cuadro6**  
Resultado sobre el Control Interno

No.	Descripción	Respuesta por gerente											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
<b>ÁREA DE FINANZAS</b>													
1	BASE LEGAL ( 10 PREGUNTAS)	si											
2	MARCO GEOGRAFICO (9 PREGUNTAS)		si										
3	OBJETIVOS (8 PREGUNTAS)			si									
4	ORGANIZACIÓN (8 PREGUNTAS)				si								
5	DIRECCIÓN (6 PREGUNTAS)					si							
	Ponderación	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5	100%	Si									
		0	0%	No									
		5	100%										
<b>ÁREA DE CONTRALORÍA</b>													
1	CONTROL (10 PREGUNTAS)					si							
2	CONTABLE ADMINISTRATIVO (15 PREGUNTAS)						si						
3	IMPUESTOS (8 PREGUNTAS)							si					
4	ACTIVOS FIJOS (8 PREGUNTAS)								si				
	Ponderación	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4	100%	Si									
		0	0%	No									
		4	100%										
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>													
1	DEL PERSONAL (10 PREGUNTAS)									si			
2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (8 PREGUNTAS)										si		
	Ponderación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2	100%	Si									
		0	0%	No									
		2	100%										
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>													
1	GESTION DE COMPRAS (10 PREGUNTAS)											si	
	Ponderación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1	100%	Si									
		0	0%	No									
		1	100%										

Fuente: Análisis de resultados de cuestionarios y entrevistas realizadas, 2015.

Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas a las gerencias se identificó un área de oportunidad de mejora, ya que existe cierta vulnerabilidad en el control interno por llevar procesos manuales a nivel de plantillas para la preparación de los presupuestos, lo cual debe ser atendida, para que se fomente una mayor eficiencia de los controles operacionales existentes y se analice la necesidad de implementar nuevos controles a nivel de sistemas.

3.1.1.4. Resultados obtenidos a nivel de gestión de presupuesto por gerencia

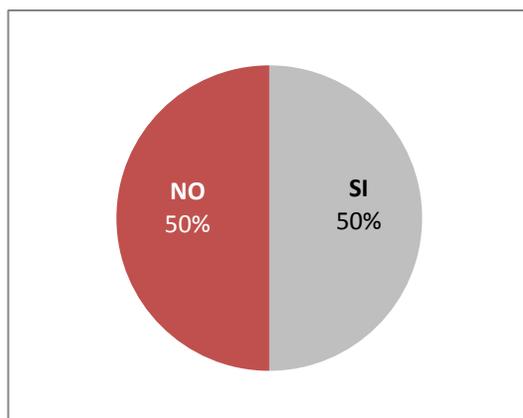
Con relación a los resultados de la entrevista y encuesta realizadas a las Gerencias de Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos y Compras, se logró identificar que dichas áreas comparten que debe efectuarse una mejora en la preparación y gestión del presupuesto, para llegar a un nivel adecuado de Control Interno con relación a la Gestión de Presupuestaria y rendimiento financiero en el desempeño de sus actividades operacionales.

En función de lo anterior, el resultado que se obtuvo fue que el 56% de los cuestionamientos son favorables mientras que el 44% fueron negativos; que para el efecto se presenta el detalle de los mismos en la siguiente figura y cuadro:

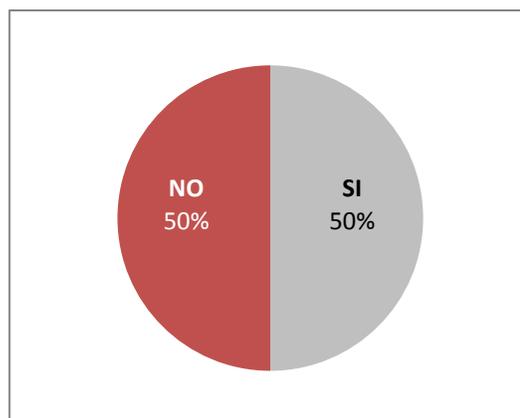
**Figura 5**  
Resultado de las Gerencias



### Recursos Humanos



### Compras



Fuente: Análisis de resultados de cuestionarios y entrevistas realizadas, 2015.

## Cuadro7 Resultado de las Gerencias

No.	Descripción	Respuesta			
		A	B	C	D
1	Existen políticas corporativas?	si	si	si	si
2	Conoce las políticas que aplican a su área?	si	si	si	si
3	Existen procedimientos de trabajo establecidos y comunicados?	si	si	si	si
4	El control interno de su área es adecuado?	si	si	si	si
5	Su área realiza revisiones periódicas sobre la eficiencia y eficacia de los controles internos?	si	si	si	si
6	Realizan actualizaciones anuales a controles y procedimientos internos?	si	si	si	si
7	Conoce la definición de presupuesto?	si	si	si	si
8	Conoce alguna metodología para elaborar y preparar su presupuesto?	si	si	no	no
9	Conoce el periodo de base para elaborar su presupuesto?	si	si	si	si
10	Conoce las políticas y el reglamento existente para la elaboración de su presupuesto?	no	no	no	no
11	Es adecuado la base que utiliza para la elaboración del presupuesto que actualmente utiliza?	no	no	no	no
12	El presupuesto que es elaborado esta de acuerdo a la actividad economica de la empresa?	no	no	no	no
13	El presupuesto que se elabora en su área se planea, coordina y controla debidamente es adecuado para analizar si se cumplieron con los objetivos de la empresa?	no	no	no	no
14	El presupuesto es analizado rubro por rubro para determinar la optimización de los gastos con todas las áreas?	no	no	no	no
15	Considera que la gestión de su presupuesto contribuye a los objetivos y metas corporativas?	si	si	si	si
16	La gestión de su presupuesto de su área es evaluado de un año con otro para medir su optimización?	no	no	no	no
17	Existe alguna supervisión o seguimiento al resultado y/o variaciones de su presupuesto contra lo ejecutado para conocer la optimización y ahorro mensual y anual?	no	no	no	no
18	Existe alguna supervisión o seguimiento al resultado y/o variaciones de su presupuesto contra lo ejecutado?	no	no	no	no
	<b>Ponderación - SI</b>	10	10	9	9
	<b>Ponderación - No</b>	8	8	9	9
	<b>Total</b>	18	18	18	18
<b>Referencia áreas</b>					
<b>A. FINANZAS - SI = 56% NO = 44%</b>		<b>C. RECURSOS HUMANOS - SI = 50% NO = 50%</b>			
<b>B. CONTRALORIA - SI = 56% NO = 44%</b>		<b>D. COMPRAS - SI = 50% NO = 50%</b>			

Fuente: Análisis de resultados de cuestionarios y entrevistas realizadas, 2015.

En consecuencia y de manera amplia a nivel del área, el resultado global evidencia que en el área no se practica una gestión adecuada en la preparación y ejecución presupuestaria como parte importante de su control interno; de tal manera, la propuesta que se aborda y expone en éste Capítulo Cuatro es de importancia relevante implementarse y mantenerla a lo largo del tiempo, de acuerdo a la expansión que la entidad ha desarrollado.

### 3.1.2. Análisis de los resultados

#### 3.1.2.1. Aspectos financieros y económicos

En aspectos financieros y económicos se evaluó el proceso de gestión presupuestaria del Área de Finanzas, ya que es donde se encuentra concentrada la administración financiera de la compañía; derivado a ello se observó que la empresa prepara y ejecuta de forma anual su presupuesto bajo la estructura tradicional en la generación del presupuesto con un análisis limitado, ya que sólo se observan variaciones de lo presupuestado contra lo ejecutado, sin la utilización de directrices presupuestarias en dicho proceso para una adecuada gestión y optimización de recursos, lo cual da como resultado un gran porcentaje de tiempo invertido para el análisis del mismo por la Alta Gerencia, para determinar un estimado de la rentabilidad de la operación a un determinado periodo.

En función a lo anterior, es importante resaltar que la práctica de una adecuada gestión estratégica del presupuesto por las empresas como instrumento de planificación, garantiza que la información financiera permita medir el resultado de la operación, por ser un factor determinante que será de utilidad para la toma de decisiones de los accionistas de la compañía.

Así mismo, la información financiera relacionada al presupuesto es un factor fundamental para el éxito o descenso económico de la empresa; dicha información le permitirá interpretar la situación actual de la empresa y anticipar eventos futuros.

En ese sentido en los siguientes apartados se muestra un breve análisis y evaluación efectuada a la información financiera proporcionada por la empresa, donde se muestra algunos cambios de la situación financiera y los resultados de la operación de la empresa al final de un periodo anual.

Para lo cual se utilizaron las siguientes metodologías para evaluar y analizar los Estados Financieros del periodo correspondiente al año 2014:

a) Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. La importancia radica al establecer si la empresa cuenta con una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

b) Razones Financieras

La solvencia, es la capacidad que tiene la empresa para cumplir de forma oportuna con el pago de sus obligaciones a corto plazo, es decir, a menos de un año.

La estabilidad, es la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano plazo, y se determina mediante su estructura financiera, con la particularidad en la relación que existe entre sus inversiones y sus fuentes de financiamiento.

La productividad, es la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma.

### 3.1.2.1.1. Análisis Vertical a los Estados Financieros

En la siguiente página se presenta el Estado de Situación Financiera de la empresa por el periodo terminado al 31 de diciembre 2014, bajo el Análisis Vertical.

**SUPER BANANERA, S.A.**

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (EXPRESADO EN QUETZALES)

**ACTIVO**

## CORRIENTE

Efectivo y equivalentes de efectivo	42,428,497	9%
Cuentas por cobrar comerciales	5,671,236	1%
Impuestos y otras cuentas por cobrar	86,378,684	19%
Inventarios	8,030,875	2%
Gastos anticipados	13,441,929	3%
Total	155,951,219	34%

## NO CORRIENTE

Propiedad, plantaciones y equipo	526,211,399	115%
Depreciaciones acumuladas	(222,603,679)	-48%
Total	303,607,719	66%

**TOTAL ACTIVO** 459,558,938 **100%****PASIVO Y PATRIMONIO****PASIVO**

## CORRIENTE

Préstamos bancarios	167,128,500	54%
Cuentas por pagar comerciales	72,386,230	23%
Gastos acumulados por pagar	1,163,765	0.4%
Total pasivo corriente	240,678,495	78%

## NO CORRIENTE

Préstamos bancarios	69,092,589	22%
Provisión para indemnizaciones	529,438	0.2%
Total	69,622,027	22%

**TOTAL PASIVO** 310,300,522 **100%****PATRIMONIO**

Capital social autorizado y pagado	171,436,000	115%
Reserva legal	2,486,323	2%
Utilidad del ejercicio	3,072,745	2%
Pérdida acumulada	(27,736,651)	-19%
Total	149,258,417	100%

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** 459,558,939

Fuente: Estado Financiero 2014 proporcionado por la Empresa Súper Bananera, S.A. para efectuar la PED 2015.

En la siguiente página se presenta el análisis general e interpretación de algunas cuentas contables más importantes del anterior estado financiero.

## **1. Activo Corriente**

### **a) Cuentas por cobrar comerciales: (1%)**

Política interna: Las cuentas por cobrar comerciales se registran al costo o su valor nominal en factura, y no se deducen reservas por cuentas incobrables. Se encuentra establecida una política de crédito de 30 días.

De acuerdo al resultado, se observa y la política interna de la compañía mantiene una cartera sana, en función al cumplimiento de la política de las ventas al crédito, por no tener alguna antigüedad o morosidad de la cartera de sus clientes; por lo que, de continuar de esa forma mitigará problemas de liquidez en el futuro.

### **b) Impuestos y otras cuentas por cobrar: (19%)**

Política interna: Las otras cuentas por cobrar representan impuestos por recuperar o compensar y otras cuentas generadas por actividades no comerciales, se registran al costo o valor nominal.

El porcentaje que representa en el estado financiero, la recuperación de créditos fiscales, es importante ya que es una fuente de la compañía para obtener capital de trabajo y así optimizar sus recursos financieros.

### **c) Inventarios:(2%)**

Política interna: El inventario de producto terminado se valúa al costo de producción, bajo el Método de Promedio Ponderado. No se estima con alguna reserva de inventarios obsoletos, debido a que todo lo que se extrae de la plantación se vende al cliente, por ser un producto perecedero.

Con relación al porcentaje que representa la cuenta en el estado financiero es el adecuado, al mantener la rotación y valuación del inventario al día de acuerdo a las órdenes de compra de los clientes.

## **2. Activo No Corriente**

Propiedad, plantaciones y equipo – neto (66%):

Política interna: Se registran a su costo de adquisición. Los desembolsos incurridos en las reparaciones y mejoras a los activos que contribuyen a incrementar su vida útil son capitalizados.

El rubro es el más relevante dentro del Activo No Corriente, por lo que es importante que existan inventarios periódicos para validar la existencia de los Activos Fijos, su registro adecuado y depreciación. Así mismo, es importante que se encuentren asegurados los activos biológicos (plantas o cultivos en crecimiento) que se tienen para la producción, ante algún siniestro u desastre natural.

## **3. Pasivo Corriente**

a) Préstamos bancarios: (54%)

Los préstamos como instrumentos financieros crean derechos y obligaciones que tienen el efecto de transferir, entre las partes implicadas en el instrumento, uno o varios tipos de riesgos financieros inherentes, éstos pueden convertirse en favorables o desfavorables a medida que cambien los precios en los mercados financieros.

En función a lo anterior y el porcentaje que representa el rubro de las obligaciones adquiridas entre las entidades bancarias del exterior y la compañía a un plazo a máximo de un año, es importante que sea evaluado por la alta dirección las tasas de interés y los plazos de los préstamos con dichas entidades para buscar realizar los pagos en menor tiempo y lograr algún ahorro en intereses.

b) Cuentas por pagar comerciales: (23%)

El rubro de proveedores deberá ser evaluado por la compañía, debido a que es un porcentaje alto y representativo en el Pasivo Corriente, con el objetivo de verificar la antigüedad de saldos por pagar a un año y confirmar su razonabilidad.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la empresa por el periodo terminado al 31 de diciembre 2014, bajo el Análisis Vertical.

**SUPER BANANERA, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 2014**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

(+) VENTAS	630,564,466	100%
(-) COSTO DE VENTAS	<u>(624,587,918)</u>	<u>99%</u>
UTILIDAD BRUTA	5,976,548	0.9%
<u>(-) GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>(17,054,295)</u>	<u>3%</u>
UTILIDAD EN OPERACIÓN / PÉRDIDA EN OPERACIÓN	<u>(11,077,747)</u>	<u>-2%</u>
(+) OTROS INGRESOS	18,883,928	3%
(-) OTROS GASTOS	<u>(4,139,659)</u>	<u>1%</u>
UTILIDAD ANTES DE ISR	3,666,522	1%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (31%)	<u>(432,054)</u>	<u>0.1%</u>
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b><u><u>3,234,468</u></u></b>	<b>0.5%</b>

Fuente: Estado Financiero 2014 proporcionado por la Empresa Súper Bananera, S.A. para efectuar la PED 2015.

La empresa reconoce sus ingresos, costos y gastos bajo el Método de lo Devengado, en el momento en que nacen como derechos u obligaciones y no cuando se hacen efectivos.

A continuación se presenta el análisis general e interpretación de algunas cuentas contables más importantes del anterior estado financiero.

1. Costo de Ventas (99%):

El costo de ventas se encuentra constituido de la forma siguiente:

<u>Cuentas</u>	<u>Monto Q</u>	<u>%</u>
Gastos diversos	318,248,303	51%
Mano de obra	223,579,186	36%
Agroquímicos e insecticidas	81,198,323	13%
Viáticos	1,171,251	0.2%
Reparaciones y mantenimientos	390,855	0.1%
<b>Total</b>	<b>624,587,918</b>	

Con relación a los gastos diversos el 74% del monto total, está representado por costos de operación, como lo son material de empaque 20%, fletes 19%, servicios de maquinaria 14%, materiales y suministros 13% y 7% de combustibles, los cuales son imprescindibles para el funcionamiento y producción de los productos.

Sin embargo, aún y cuando estos costos identificados no se puedan eliminar de la operación, existe la oportunidad de mejora al momento de analizar a fondo rubro por rubro y verificar la optimización y eficiencia de las erogaciones de los gastos por los administradores y ejecutores del presupuesto.

## 2. Gastos de Administración (3%):

Los gastos de administración se encuentran desglosados de la siguiente forma en la página próxima:

<u>Cuentas</u>	<u>Monto Q</u>	<u>%</u>
Sueldos y prestaciones laborales	9,855,254	58%
Depreciaciones	1,226,562	7%
Combustibles y lubricantes	1,102,088	6%
Cuotas y suscripciones	1,089,792	6%
Viáticos, hospedaje y alimentación	980,228	6%
Otros gastos de administración	867,115	5%
Repuestos y mantenimiento	721,643	4%
Papelería y útiles	435,783	3%
Energía eléctrica	272,250	2%
Servicios generales	175,046	1%
Impuestos y contribuciones	167,373	1%
Seguros y fianzas	161,161	1%
	<u>17,054,295</u>	

En función al detalle anterior, se puede apreciar que la erogación más importante dentro de los gastos administrativos se encuentra los sueldos con un 58%, combustible y lubricantes, cuotas y suscripciones y viáticos, que en conjunto suman un 18%. Siendo gasto de corte administrativo, es importante que la compañía pueda revisar si existen gastos que se puedan optimizar y eficientizar, a través de análisis de los rubros con relación a su correcta gestión presupuestaria.

### 3.1.2.1.2. Análisis de métricas financieras

El análisis financiero se efectúa sobre tres grandes áreas del campo de las finanzas de la empresa, las cuales son la solvencia, la solidez y la productividad, para lo cual a continuación se muestra en el siguiente cuadro el resultado obtenido.

**Cuadro 8**  
Análisis Razones Financieras

RAZON FINANCIERA	FORMULA	CIFRAS EN Q AL 31/12/14	FACTOR	RANGO SUGERIDO
1. Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	155,951,219	2.2	1 - 2
		72,386,230		
2. Ratio de Tesorería	$\frac{\text{Realizable (+) Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	50,459,371	0.7	1
		72,386,230		
3. Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Total Deudas}}{\text{Total Activo}}$	69,092,589	0.2	0.4 - 0.6
		459,558,938		
4. Ratio de Disponibilidad	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	42,428,497	0.6	0.3
		72,386,230		
5. Ratio de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	630,564,466	-90.3	
		6,982,910		

Fuente: Análisis de Estados Financieros al 31 de diciembre 2014.

De acuerdo a los resultados del análisis de las razones financieras aplicadas a los Estados Financieros de la Compañía Súper Bananera, S. A., al 31 de diciembre de 2014, a continuación se expone una interpretación general del resultado obtenido:

1) Razón corriente

Es un indicador que muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Con normalidad, las deudas a corto plazo son liquidadas con los recursos líquidos resultantes de la conversión en efectivo de los Activos Corrientes. En este caso el cociente 2.2 significa que la empresa tiene Q2.2 del Activo Corriente por cada quetzal del pasivo exigible a corto plazo, lo cual es adecuado y óptimo.

2) Ratio de tesorería

Este indicador permite conocer las posibilidades de pago de la empresa a corto plazo. Se considera aceptable un valor entre 0.8 y 1, aunque depende del sector en el que opere la empresa. Un valor por debajo del 0.8 situaría técnicamente a la empresa en suspensión de pagos y por encima de 1, alerta sobre excesivos activos líquidos en la empresa. Por lo tanto, es importante que la empresa realice un análisis de su flujo de caja actual, con respecto al resultado de este análisis financiero.

3) Apalancamiento financiero

Esta razón muestra el porcentaje de la inversión de los activos que ha sido financiada con la inversión de los acreedores. Menos de un 0.50 en la razón de apalancamiento financiero se considera aceptable pero con más del 0.50 se considera que la inversión de los acreedores es preponderante con relación a la inversión de los accionistas, es decir, en el último caso los activos están siendo financiados con recursos de los acreedores. Por lo tanto, el resultado obtenido de 0.2 es adecuado y razonable.

#### 4) Ratio de disponibilidad

Compara la disponibilidad en caja y bancos con la financiación ajena a corto plazo. Este ratio puede tener grandes oscilaciones a lo largo del año, aunque su valor aconsejable se situará entre el 0.2 y el 0.3. Derivado al resultado generado de razón financiera del 0.6, es importante que la compañía realice una revisión y análisis dentro de su disponibilidad ante sus obligaciones a corto plazo.

#### 5) Ratio de inventarios

La rotación de los inventarios es la cantidad de veces durante el año que éstos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiendo sus existencias en cuentas por cobrar o efectivo, y de nuevo en inventarios. Por lo que, este indicador financiero evidencia que mantiene un movimiento continuo la inversión en inventario, ya que se ha transformado 90 veces en efectivo o cuentas por cobrar.

### 3.1.2.2. Aspectos de Auditoría

De acuerdo a la evaluación y análisis general efectuado a los controles existentes y utilizados por el Área de Finanzas se identificó lo siguiente:

#### **a) Situación actual**

- La preparación y ejecución del presupuesto anual, es revisado al inicio y al final.
- No existe una adecuada gestión presupuestaria a través de directrices presupuestarias que busque la optimización de la operación de la empresa.
- No se cuenta con una política presupuestaria que contenga los procedimientos para la preparación y ejecución presupuestal.

#### **b) Lo que debería de ser**

- Creación de la política de preparación y ejecución presupuestaria que incluya procedimientos y directrices, para la debida gestión del presupuesto.

Lo anterior es de gran importancia, debido a que servirá para medir el desempeño y análisis financiero de la alta gerencia para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el presupuesto es una herramienta no sólo importante para la empresa, ya que también es para la revisión y análisis de la auditoría interna, para determinar el aprovechamiento y optimización de los recursos por los usuarios de las áreas dentro de un periodo determinado o de algún proyecto en proceso, como el resultado del mismo a corto o largo plazo.

### 3.1.2.3. Aspecto tributario fiscal

Con relación al aspecto fiscal se verificó de forma general el cumplimiento periódico y formal del pago de las obligaciones tributarias con el Departamento de Impuestos de la empresa, de acuerdo a los impuestos que se encuentra afecta la misma, con el objetivo de tener un mayor entendimiento del control interno en cuanto a procedimientos adecuados. En ese sentido, a continuación se expone el resultado de forma general, el cual fue obtenido a través del procedimiento de preguntas y entrevistas:

**Cuadro 9**  
Resultado evaluación general del cumplimiento fiscal

<b>Interrogantes</b>	<b>Resultado</b>
1. ¿Se cuenta con un programa de trabajo mensual del área de impuestos?	La empresa cuenta con un área de impuestos, la cual cuenta con una estructura adecuada de revisión que documenta y soporta de forma debida y periódica de acuerdo a cada impuesto o contribución, en cumplimiento de la legislación guatemalteca vigente con relación a las tasas impositivas, cálculos aritméticos, contabilización; lo cual, provee de razonabilidad e integridad de los saldos que se revelan en el Balance de Situación Financiera.
2. ¿Se cumple en dejar evidencia de la revisión de los impuestos periódicos?	
3. ¿Se cuenta con un archivo de las declaraciones de impuestos y obligaciones presentadas?	
4. ¿Se cuenta con un control del cumplimiento de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que se le deban presentar a SAT de la empresa?	
5. ¿Se cuenta con el detalle de los créditos fiscales pendientes de acreditar de la empresa (Régimen de Utilidades - ISR, ISO)?	
	Así mismo, cumple con el control y contribuye con relación a la recuperación de créditos fiscales de la compañía.

Interrogantes	Resultado
6. ¿Se cuenta con el archivo y documentación de soporte de las solicitudes de devolución de IVA de la empresa realizadas ante SAT?	

Fuente: Propia, derivado al análisis de algunos aspectos fiscales de la compañía.

Por lo anterior, a continuación se muestra un breve análisis de los procedimientos que se observaron de forma general con relación a los impuestos principales que posee la compañía, en concordancia a la planeación fiscal que se encuentra vinculada a la gestión de presupuesto:

### Cuadro 10 Análisis general recuperación y acreditamiento fiscal

Impuesto	Análisis	Resultado
<p><b>Impuesto al Valor Agregado</b></p> <p>El saldo acumulado de la cuenta contable de IVA crédito fiscal que tiene la empresa al 31 de diciembre 2014 en balance general es de Q 77 millones, los cuales están integrados por varios periodos comprendidos del 2010 al 2014.</p>	<p><b>a) Impuesto al Valor Agregado</b> Derivado del análisis general de los aspectos relacionados a la recuperación de IVA, se observaron los siguientes regímenes de recuperación establecidos en la Ley del IVA, con el objetivo de verificar si existe una gestión de optimización de créditos fiscales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen general (solicitudes trimestrales o semestrales ante SAT).</li> <li>• Régimen optativo (solicitudes mensuales, por medio de dictamen de un auditor independiente ante Banguat).</li> <li>• Régimen especial (solicitudes mensuales de acuerdo a porcentajes establecidos – Banguat / SAT).</li> </ul>	<p>La compañía actualmente realiza la gestión de realizar solicitudes de crédito de fiscal a través del Régimen especial y general, las cuales se encuentran en proceso de autorización de devolución por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria- SAT.</p> <p>Al 31 de diciembre de 2014 se encuentra en fase de resolución el expediente de solicitud de devolución del crédito fiscal del Régimen General del Impuesto al Valor Agregado- IVA trimestral o semestral.</p>
<p><b>Impuesto Sobre la Renta / Impuesto de Solidaridad</b></p> <p>La empresa cuenta acumulado al 31 de diciembre 2014 los siguientes saldos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO Q 9 millones</li> <li>• ISR pago en exceso Q 312 miles</li> </ul>	<p>Con relación al análisis general de las forma del cálculo de pagos a cuenta de ISR y acreditamiento de ISR e ISO, a continuación se muestra el extracto lo que establece la ley específica de cada uno de los impuestos</p> <p><b>b) Impuesto Sobre la Renta- ISR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible.</li> </ul>	<p>La empresa aprovecha de forma adecuadamente el cálculo de pagos a cuenta de ISR por medio del método de efectuar cierres contables parciales, ya que optimiza los costos y gastos para determinar la renta imponible de la realidad de la operación y evitar pagar impuesto innecesario.</p> <p>En lo que respecta al ISO pagado y pendiente de acreditar, la empresa se encuentra inscrita conforme a lo</p>

Impuesto	Análisis	Resultado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la base de una renta imponible estimada en 8% del total de las rentas brutas obtenidas por actividades de este régimen en el trimestre respectivo.</li> </ul> <p><b>c) Impuesto de Solidaridad - ISO</b> Acreditamiento de pagos trimestrales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO a ISR</li> <li>• ISR a ISO</li> </ul>	<p>establecido en el Artículo 11 literal a) de la Ley del Impuesto de Solidaridad.</p> <p>En este caso deberá la empresa evaluar que los créditos acumulado al 31 de diciembre 2014, en virtud de aprovechar al máximo los saldos disponibles y recuperarse en menor tiempo los mismos y evitar su prescripción.</p>

Fuente: Propia, derivado al análisis de algunos aspectos fiscales de la compañía.

De acuerdo a los resultados obtenidos a los cuestionamientos realizados, es de importancia implementar la gestión de presupuesto, ya que la gestión tributaria y planeación fiscal que practica la empresa actualmente, es un factor relevante que se debe considerar y unificar en la preparación del presupuesto de la misma, con el fin de administrar la carga tributaria de cada impuesto de su presentación ante la entidad fiscalizadora, por medio de recuperación de créditos fiscales y compensación de créditos fiscales que se acumulen en el futuro.

#### 3.1.2.4. Análisis FODA

El análisis FODA permitió conocer de manera general y simplificada las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la compañía, las cuales se detallan a continuación:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones sólidas con compañías productoras y distribuidoras de alimentos más importante del mundo. Con las que tiene una alianza estratégica de más de 25 años.</li> <li>• Cuenta con un producto agrícola más cultivado de las frutas tropicales cotizadas más importantes, lo cual hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de exportaciones.</li> <li>• Conquista de nuevos mercados.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Optimización de recursos financieros, humanos y tecnológicos.</li> </ul>

Fortalezas	Oportunidades
<p>que mantenga una posición de un porcentaje importante en exportaciones del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación del producto por entidades internacionales.</li> <li>• Falta de control de sistemas de presupuestos a nivel de áreas.</li> <li>• Crecimiento desordenado.</li> <li>• Baja capacitación y entrenamientos del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres naturales que provoquen pérdidas parcial o total de las plantaciones.</li> <li>• Cambio de precios por oferta y demanda internacional.</li> <li>• Cambios de precio de materias primas.</li> <li>• Apalancamiento financiero.</li> <li>• Agresiva competencia.</li> </ul>

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de Solución

En el presente capítulo se expone la propuesta de mejora relacionada a la gestión de presupuesto, con el propósito de dar un valor agregado a la operación de la empresa y que la misma tome a bien en considerar la implementación.

En ese sentido y con la finalidad de tener un mejor entendimiento del desarrollo del presente capítulo a continuación se desglosan los siguientes aspectos:

1. Situación actual con relación a la preparación del presupuesto tradicional
2. Implementación de Presupuesto Base Cero en la gestión presupuestaria

#### 4.1.1. Situación actual con relación a la preparación del presupuesto tradicional

La justificación de la empresa en preparar su presupuesto con la estructura tradicional por varios años desde el inicio de su operación, ha sido debido a la funcionalidad y la forma de trabajo establecida por el personal que ha venido preparando el mismo; sin embargo, ha carecido de mejoras e implementación de gestión aún y cuando la operación ha crecido de gran manera.

A continuación se indica de forma general algunas observaciones relacionadas a los aspectos sobre el presupuesto actual preparado por la empresa.

- Se centra en las cifras y no en una adecuada gestión
- Es preparado el presupuesto sin políticas presupuestarias
- Es utilizado como base los gastos del año anterior
- No se realiza un análisis exhaustivo de búsqueda de nuevas actividades
- Sólo participan los niveles superiores encargados de la elaboración del presupuesto

En ese sentido se ha dejado limitada la gestión presupuestal, convirtiéndose el presupuesto como un reporte más y no así un instrumento financiero de planeación, que mida el resultado y agregue valor en el análisis del rendimiento de la rentabilidad de la operación y como un indicador de la optimización de los recursos de la empresa, para la toma de decisiones de los accionistas.

En función a lo anterior, de la forma siguiente se presentan elementos que actualmente utiliza la compañía en la preparación y ejecución de su presupuesto:

- A. Flujograma de la preparación del presupuesto actual
- B. Flujograma de la ejecución del presupuesto actual
- C. Presupuesto preparado por la empresa del periodo 2014

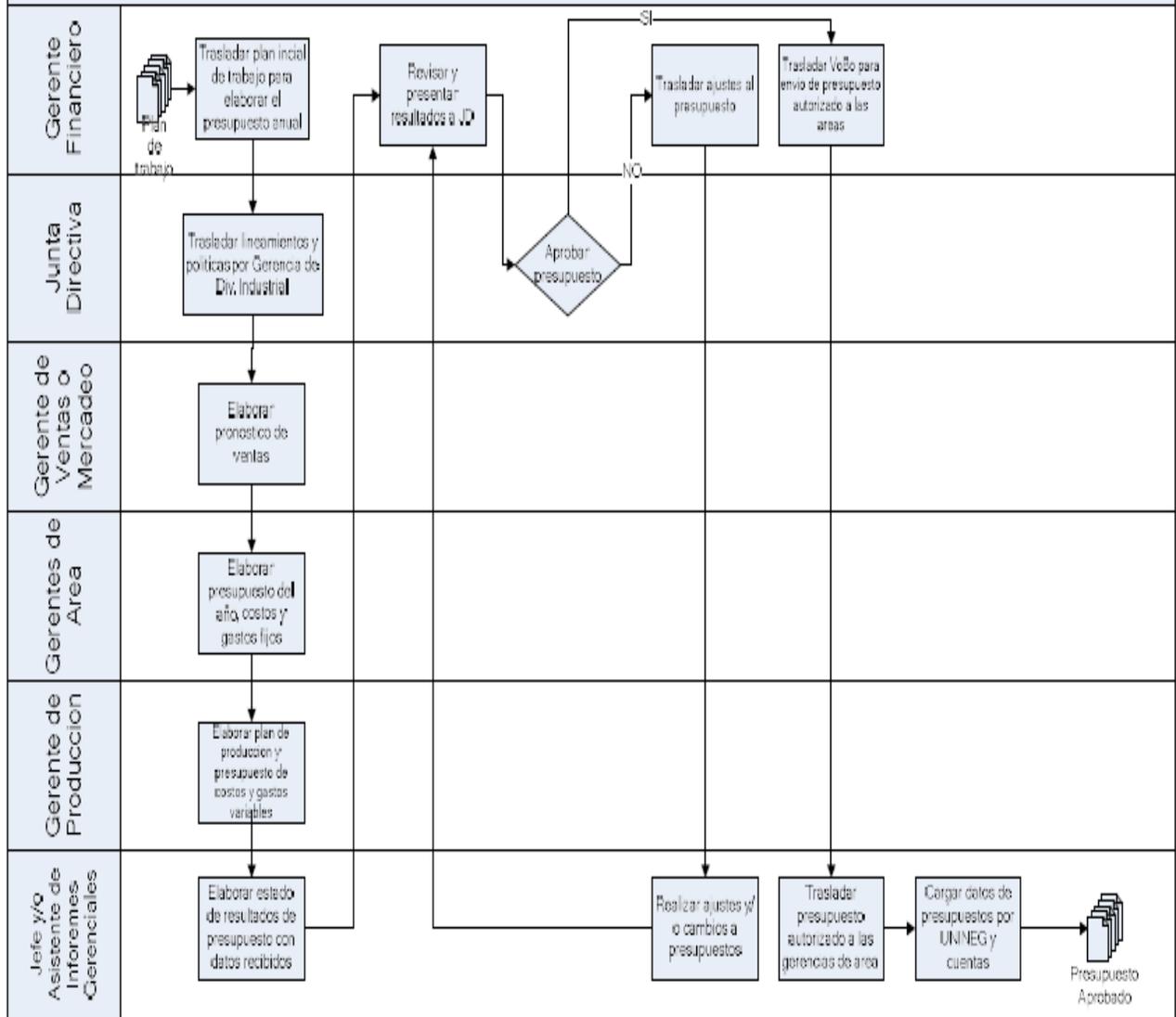
El desarrollo de los incisos se presenta a partir de la siguiente página de acuerdo a lo indicado.

**Figura 6**

**A. Flujograma de la preparación del presupuesto actual**

A continuación se expone el flujograma relacionado a las áreas que participan en la preparación, revisión y autorización del presupuesto anual.

**Proceso Finanzas - Presupuesto Gastos e Ingresos Anuales**



Fuente: Flujograma proporcionado por la compañía compilado en el proceso de investigación, 2015.

Los elementos relacionados al proceso actual de la empresa se presentan de la forma siguiente:

**1. Objetivo:**

Elaborar el presupuesto de gastos e ingresos del área de forma anual.

**2. Políticas relacionadas al proceso:**

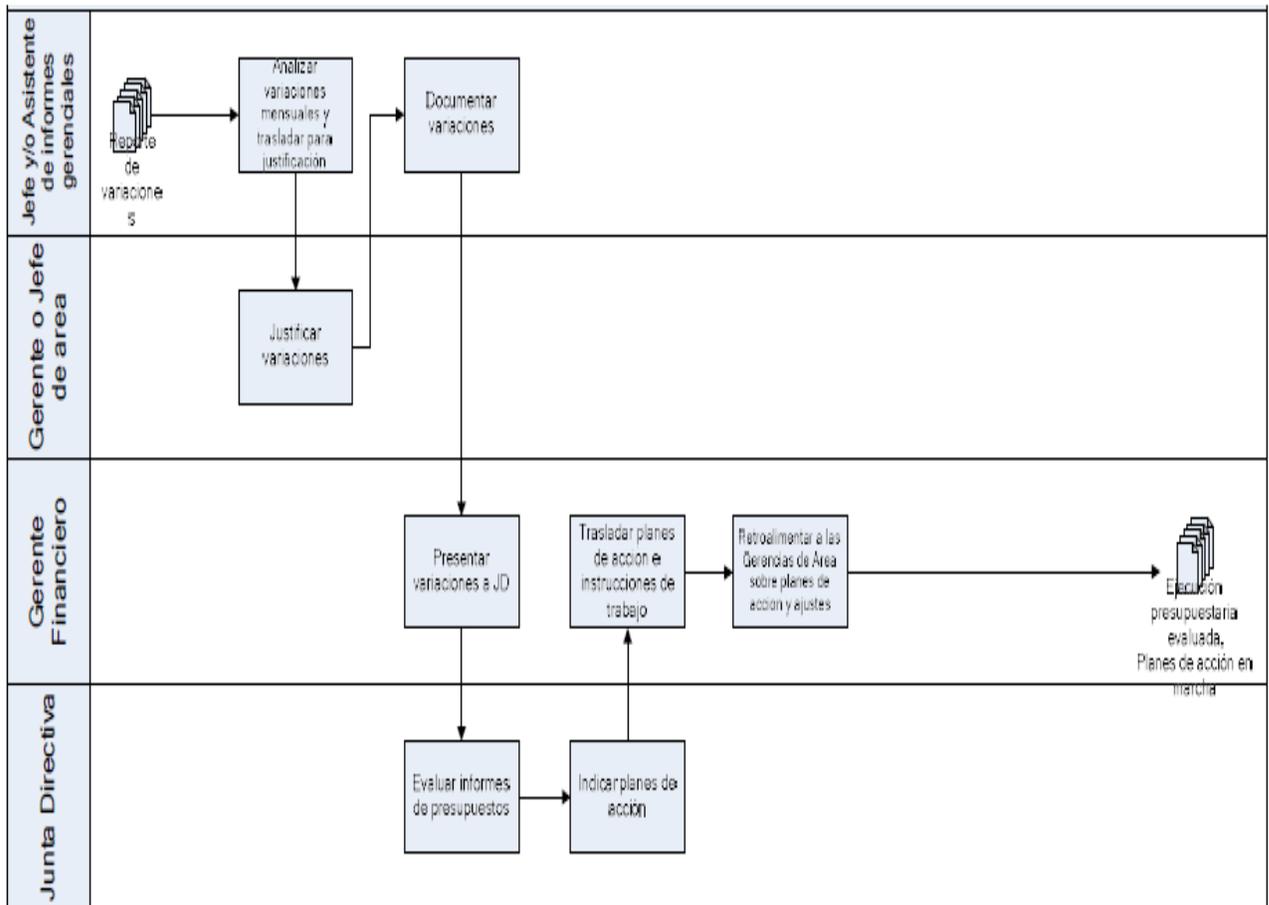
- a) Anualmente en el mes de agosto se girará programa de trabajo con los responsables y fechas de entrega de los presupuestos de cada área.
- b) Los presupuestos del área administrativa los elabora cada gerencia.
- c) La carga del presupuesto en el sistema contable se realizará una vez sea aprobado, por Informes Gerenciales.
- d) Todos los cálculos, supuestos y ajustes deben quedar documentados, en los anexos del presupuesto.
- e) Junta Directiva revisa y autoriza el presupuesto.

**Figura 7**

**B. Flujoograma de la ejecución del presupuesto actual**

A continuación se expone el flujoograma relacionado a las áreas que participan en la ejecución, revisión y autorización del presupuesto anual.

**Proceso Finanzas –Ejecución presupuestaria anual**



Fuente: Flujoograma proporcionado por la compañía compilado en el proceso de investigación, 2015.

Los elementos relacionados al proceso actual de la empresa se presentan de la forma siguiente:

**1. Objetivo:**

Analizar a través de informes comparativos de lo presupuestado y el gasto real, el funcionamiento de cada unidad de negocios de la empresa.

**2. Políticas relacionadas al proceso:**

- a) Los informes de variaciones de presupuestos deberán emitirse y analizarse cada mes, una vez finalizado el proceso de cierre contable mensual.
- b) Se deberán justificar las variaciones positivas y negativas de (+/- Q2,000). Podrá solicitarse en cuentas o unidades de negocios según sea el caso, justificaciones fuera de este rango si se considera necesario.
- c) El análisis de variaciones de presupuesto se entregará a Junta Directiva el mismo día que se entregan los informes gerenciales.
- d) La justificación de variaciones debe hacerse en formato de variaciones, tanto de variaciones positivas como negativas.
- e) Revisión anual del desempeño de los presupuestos por Junta Directiva.

**Figura 8**  
C. Presupuesto preparado por la empresa del periodo 2014



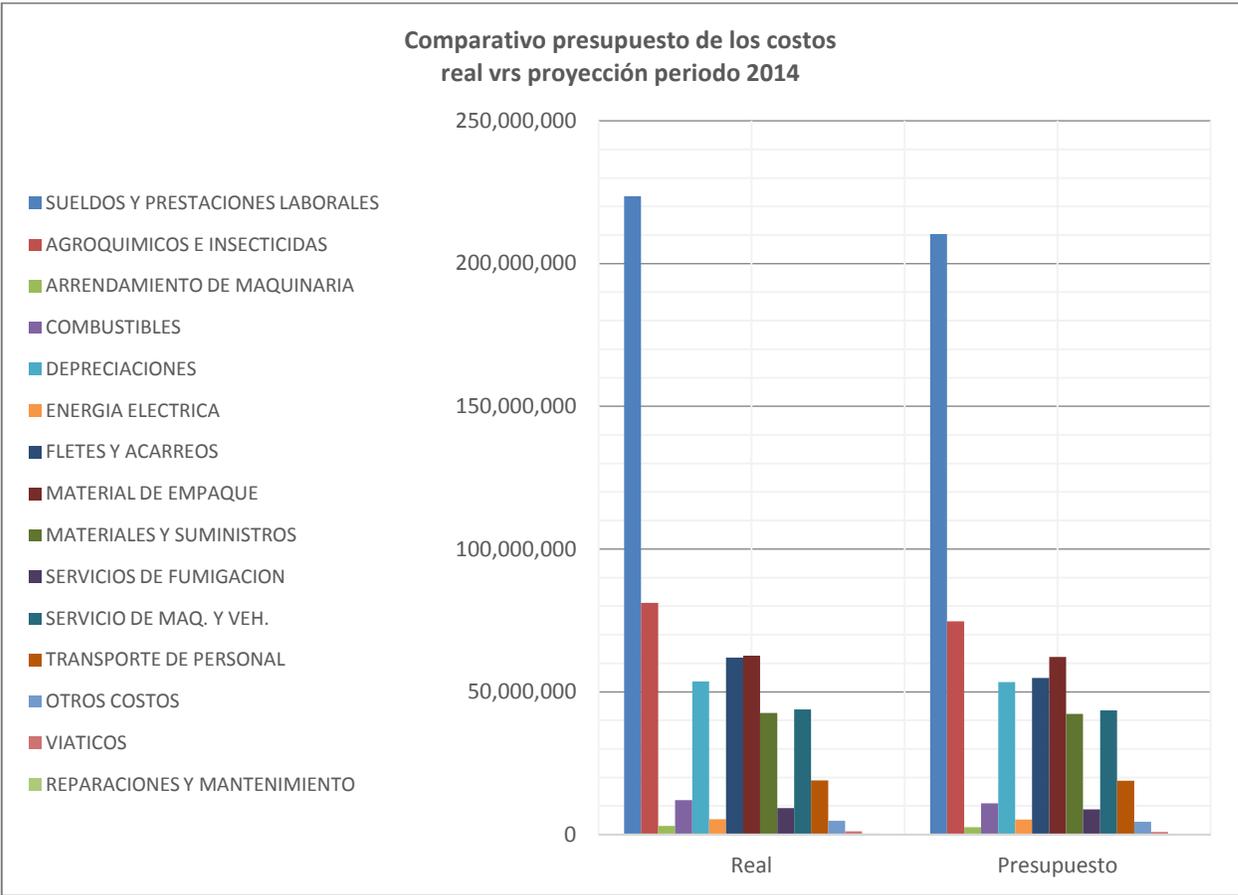
**SÚPER BANANERA, S.A.**  
**CONTROL PRESUPUESTO CONSOLIDADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

Descripción		*----- Acumulado a Diciembre 2014-----*			
		Real	Presupuesto	Variación	%
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
6505	SUELDOS Y SALARIOS ORDINARIOS	8,862,055.64	8,020,160.35	-841,895.29	-10.50%
6520	IGSS PATRONAL, IRTRA E INTECAP	252,934.59	222,582.44	-30,352.15	-13.64%
6525	BONO 14	180,609.28	164,354.44	-16,254.84	-9.89%
6530	INDEMNIZACION	180,709.28	164,445.44	-16,263.84	-9.89%
6535	AGUINALDOS	189,475.89	172,423.06	-17,052.83	-9.89%
6540	VACACIONES	90,293.70	83,070.20	-7,223.50	-8.70%
6545	B. DECRETO 37-2001-1	336,061.04	295,733.72	-40,327.32	-13.64%
6556	MANO DE OBRA PRESTADA	213,487,046.91	201,211,541.71	-12,275,505.20	-6.10%
<b>Total Mano de Obra</b>		<b>2 23,579,186.33</b>	<b>2 10,334,311.37</b>	<b>-13,244,874.96</b>	<b>-6.30%</b>
6565	AGROQUIMICOS E INSECTICIDAS	81,198,323.45	74,702,457.57	-6,495,865.88	-8.70%
6586	ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA	2,983,848.09	2,578,044.75	-405,803.34	-15.74%
6595	COMBUSTIBLES	12,095,057.61	10,946,027.14	-1,149,030.47	-10.50%
6605	DEPRECIACIONES	53,676,779.85	53,408,395.95	-268,383.90	-0.50%
6607	ENERGIA ELECTRICA	5,405,862.32	5,270,715.76	-135,146.56	-2.56%
6610	FLETES Y ACARREOS	62,036,894.26	54,902,651.42	-7,134,242.84	-12.99%
6625	MATERIAL DE EMPAQUE	62,602,577.48	62,226,962.02	-375,615.46	-0.60%
6630	MATERIALES Y SUMINISTROS	42,608,678.74	42,246,504.97	-362,173.77	-0.86%
6650	SERVICIOS DE FUMIGACION	9,249,121.67	8,832,911.19	-416,210.48	-4.71%
6655	SERVICIO DE MAQ. Y VEH.	43,802,375.99	43,495,759.36	-306,616.63	-0.70%
6660	TRANSPORTE DE PERSONAL	18,974,983.26	18,889,595.84	-85,387.42	-0.45%
6665	OTROS COSTOS	4,812,123.62	4,451,214.35	-360,909.27	-8.11%
6670	VIATICOS	1,171,251.32	872,582.23	-298,669.09	-34.23%
6675	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	390,853.99	254,055.09	-136,798.90	-53.85%
<b>Total Materiales</b>		<b>4 01,008,732</b>	<b>3 83,077,878</b>	<b>-17,930,854</b>	<b>-4.68%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
7100	SUELDOS Y PRESTACIONES LABORALES	9,855,254.00	10,052,359.08	197,105.08	1.96%
7235	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,102,088.00	1,129,640.20	27,552.20	2.44%
7250	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	1,089,792.00	1,051,649.28	-38,142.72	-3.63%
7255	DEPRECIACIONES	1,226,562.00	1,208,163.57	-18,398.43	-1.52%
7265	ENERGÍA ELECTRICA	272,250.00	285,862.50	13,612.50	4.76%
7335	HONORARIOS PROFESIONALES	479,803.00	451,494.62	-28,308.38	-6.27%
7340	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	167,373.00	177,582.75	10,209.75	5.75%
7341	MATERIALES DE COMPUTO	117,250.32	105,642.54	-11,607.78	-10.99%
7342	MATERIALES Y SUMINISTROS	270,061.68	239,544.71	-30,516.97	-12.74%
7350	PAPELERIA Y UTILES	435,783.00	477,182.39	41,399.39	8.68%
7385	SERVICIOS GENERALES	175,046.00	188,174.45	13,128.45	6.98%
7425	REPUESTOS Y MANTENIMIENTO	721,643.00	782,261.01	60,618.01	7.75%
7435	SEGUROS Y FIANZAS	161,161.00	156,729.07	-4,431.93	-2.83%
7440	VIATICOS	980,228.00	1,035,610.88	55,382.88	5.35%
<b>Total gastos de operación</b>		<b>17,054,295</b>	<b>17,341,897</b>	<b>287,602</b>	<b>1.66%</b>
<b>TOTALES</b>		<b>6 41,642,213</b>	<b>6 10,754,086</b>	<b>-30,888,127</b>	<b>-5.06%</b>

Fuente: Presupuesto 2014 proporcionado por la compañía.

En función al resultado del presupuesto anterior se observa que la proyección estimada por la empresa contra el gasto real, arrojo que se excedió un 5.06% del presupuestado total (costos y gastos) para el periodo 2014. A continuación se muestran la tendencia de los costos y gastos que representó el egreso más importante de la operación de la empresa:

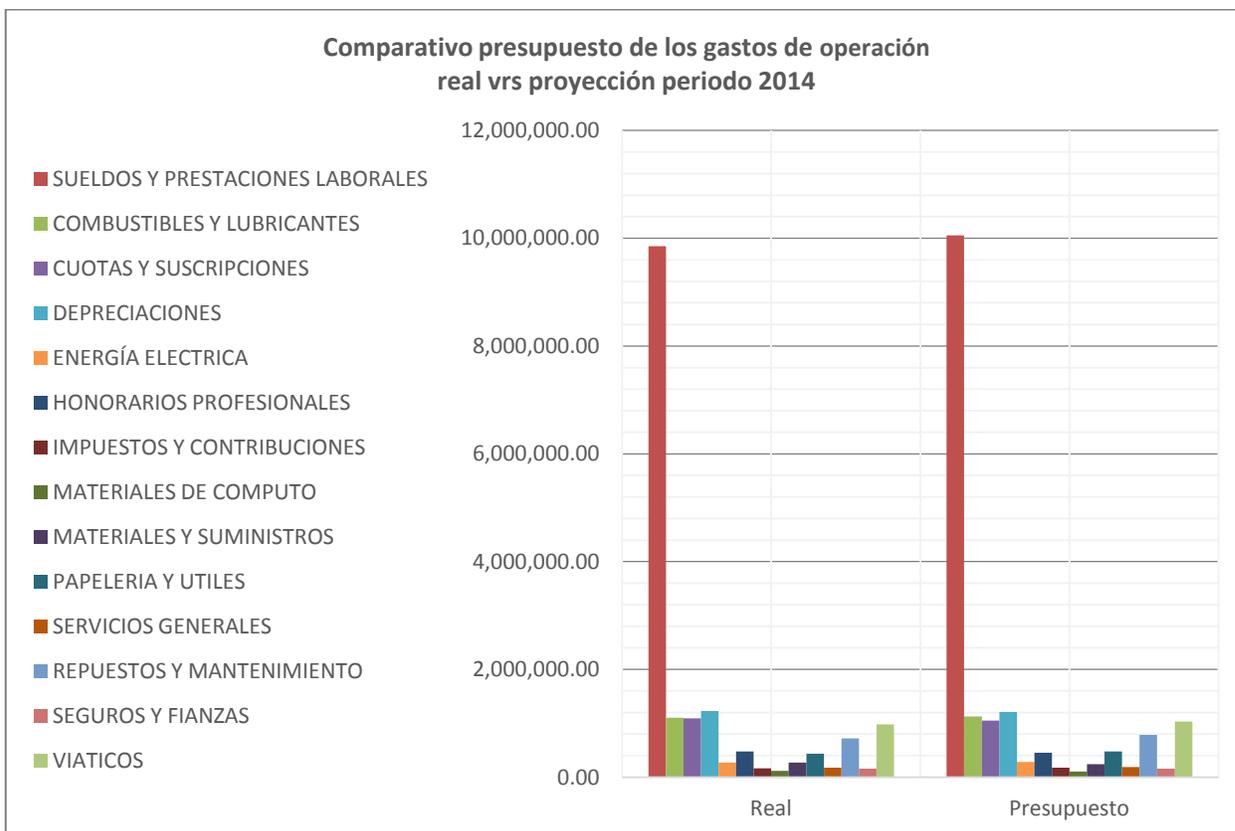
**Figura 9**  
Comparativo presupuesto y variación de los costos



Fuente: Propia, derivado al resultado del Presupuesto 2014 de la compañía.

En la gráfica se muestra la variación de los costos que tuvieron un mayor desvío a lo presupuestado; los cuales son los sueldos y prestaciones laborales, agroquímicos e insecticidas, material de empaque y materiales y suministros, entre otros que la compañía será necesario su análisis de cada porcentaje con respecto al aumento.

**Figura 10**  
Comparativo presupuesto y variación de los gastos



Fuente: Propia, derivado al resultado del Presupuesto 2014 de la compañía.

En la gráfica se muestra la variación de los gastos que tuvieron un mayor desvío a lo presupuestado; los cuales son las cuotas y suscripciones, materiales de cómputo y materiales y suministros, de los cuales la compañía será necesario analizar cada porcentaje con respecto al aumento.

En concordancia a lo anterior, a continuación se presenta el desarrollo de la propuesta que será de utilidad para una gestión presupuestaria adecuada a la compañía.

#### 4.1.2. Implementación de Presupuesto Base Cero en la gestión presupuestaria

La propuesta de mejora que se abordó con la Gerencia de Finanzas fue la implementación de la metodología del Presupuesto Base Cero en la preparación del presupuesto anual; en atención a que el área necesita fomentar la administración y optimización de los recursos financieros asignados a cada unidad de negocio para su funcionamiento en operaciones habituales como de proyectos, por medio de establecer las directrices presupuestarias a través de políticas y procedimientos, en las cuales se estructure y definan objetivos, alcances y la normativa que deberá utilizarse previo a la preparación del presupuesto y en la gestión de ejecución del mismo.

Con relación a la respuesta al cuestionamiento de investigación ¿Cuál será el impacto financiero por una inadecuada preparación y gestión del presupuesto por parte del Área de Finanzas de la Empresa Súper Bananera, S.A.?, la Gerencia decidió implementar el modelo de la gestión de presupuesto de la metodología Base Cero bajo el esquema propuesto, ya que éste agrega valor en sus operaciones y fomenta la optimización y eficiencia de los recursos de la empresa, así mismo de mitigar pérdidas económicas innecesarias.

En función de lo anterior, a continuación se presenta la propuesta que se presenta de la forma siguiente:

##### 4.1.2.1. Metodología Base Cero

Hoy en día existe una fuerte tendencia hacia la optimización de los gastos, la cual se está convirtiendo ahora en la norma, ya que la creciente adopción de una metodología por un mayor número de empresas será determinante para definir la mayor rentabilidad dentro de cada industria y mercado. Por lo que, antes de realizar de preparar un presupuesto deben realizarse las siguientes interrogantes:

- ¿Cuánto gasta la empresa de forma anual en arrendamientos, viáticos, combustible, materiales, mantenimientos, papelería y útiles, entre otros?
- ¿Se debería realizar ese gasto o no?

- ¿La empresa toma las decisiones más adecuadas en el momento de realizar un gasto?
- ¿Cómo sabe la empresa si está siendo eficiente o cuánto debería gastar en cada uno de estos rubros?

### **A. Gestión estratégica del gasto Presupuesto Base Cero**

Es una metodología de planeación para la gestión estratégica del gasto a través del uso correcto del presupuesto sin tomar en consideración la experiencia pasada, a través de establecer lo siguiente:

- ✓ Metas y objetivos
- ✓ Programas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Políticas

El propósito de dicha metodología es optimizar los recursos de la compañía a través de la misma.

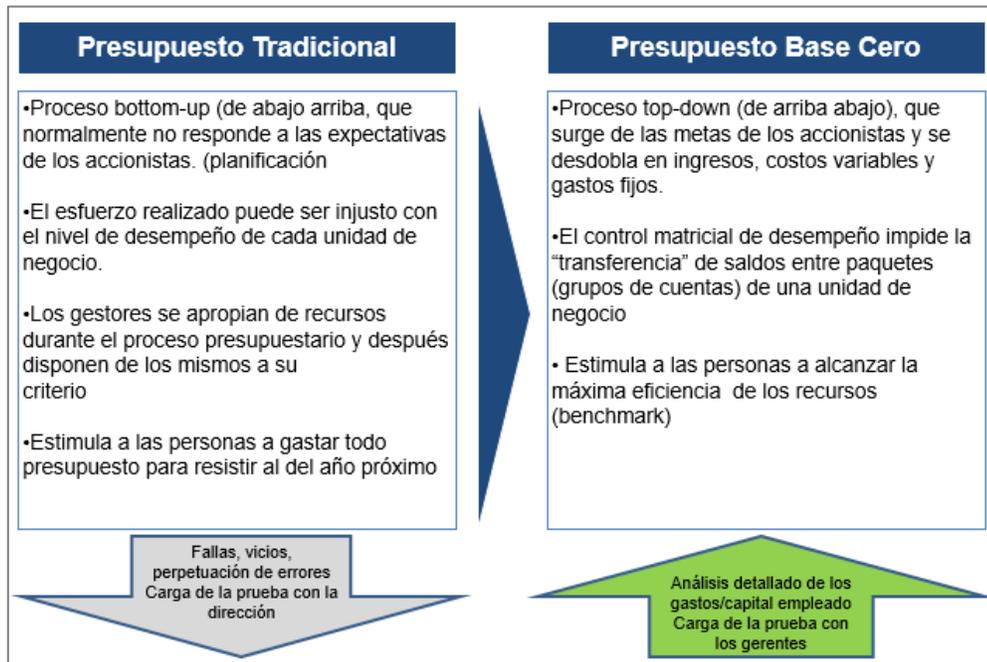
### **B. Principios básicos de la metodología**

- 1) Visibilidad: Evaluar la raíz del gasto, sus dimensiones y sus implicaciones (quién, cuánto y en qué).
- 2) Eficiencia en el gasto: Justificar cada gasto desde la perspectiva del negocio, haciendo más con menos.
- 3) Perspectiva de dueño: Tratar cada quetzal como si fuera propio.
- 4) Disciplina financiera: Desarrollar planes detallados y hacer el seguimiento para su cumplimiento cabal.

### **C. Ventajas de la metodología**

En la siguiente gráfica se muestra las principales ventajas de la implementación de la metodología Presupuesto Base Cero:

**Figura 11**  
Comparativo presupuesto tradicional y Base Cero



Fuente: Propia, análisis metodología Presupuesto Base Cero.

#### **D. Estructuración y gestión**

Para el desarrollo de la metodología Presupuesto Base Cero se deben considerar los siguientes aspectos que serán la base para la implementación de dicho instrumento.

- a) Paquete de decisión: Es la agrupación de cuentas contables de la misma naturaleza. Identifica una función u operación directa de manera definida a nivel de la gerencia o centro de costos para la evaluación y comparación con otras funciones incluyendo las consecuencias de no ejecutar costos y beneficios.
- b) Dueño de paquete: Es responsable en dar a conocer las directrices presupuestarias, así como de la precisión con la que cada operación realice su presupuesto y de verificar la correcta ejecución presupuestaria del paquete a cargo.

- c) Gestores de paquetes: Es la persona que apoya al dueño de paquete en la administración y verificación de presupuesto a nivel local. Siendo el responsable por dar seguimiento a las variaciones presupuestarias y acompañar a la operación a través del proceso de presupuestal.

Ejemplo:

**Paquete:** Viajes

Cuentas del paquete:

- Viajes, viáticos locales y exterior
- Boletos de transporte
- Gastos de aeronave fijos y variables

### 1) Roles de los dueños y gestores de paquete

Dueño de paquete:

Es en general un gerente que define metas y reglas, en cuanto a la utilización de los recursos de su paquete en toda la compañía.

Gestor de paquete:

Es en general un ejecutivo, indicado por el dueño de paquete, que apoya a éste en la ejecución de las tareas.

### 2) Definición de paquetes

En el siguiente cuadro se muestra el ejemplo de cómo podría ser la estructura de los dueños y gestores de paquete.

Paquete	Dueño	Gestores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Informática</li> <li>• Ventas</li> <li>• Gastos financieros</li> <li>• Viajes</li> <li>• Fletes</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de RRHH</li> <li>• Gerente de sistemas</li> <li>• Gerente de ventas</li> <li>• Contralor</li> <li>• Gerente de finanzas</li> <li>• Gerente de logística</li> <li>• Gerente de logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de RRHH</li> <li>• Jefe de sistemas</li> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Contador general</li> <li>• Jefe de tesorería</li> <li>• Gerente auditoría</li> <li>• Jefe de logística</li> </ul>

Paquete	Dueño	Gestores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustible</li> <li>• Arrendamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de compras</li> <li>• Gerente de almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de compras</li> <li>• Jefe de cuenta por pagar</li> </ul>

### 3) Directrices presupuestarias

Las directrices presupuestarias tienen como objetivo regular la utilización de recursos y direccionar la ubicación de los gastos. Éstas contienen:

- Metas: Establecen el nivel máximo de gastos por variables de análisis (grupo de cuentas contables) en términos absolutos o en función de algún indicador de desempeño (generalmente establecidas a partir de comparaciones sistemáticas).
- Reglas: Son las normas que establecen la forma en que son consumidos ciertos recursos (Ejemplo: quien tiene derecho a qué), a través de juzgamientos y validaciones de los Dueños de los Paquetes.

### 4) Estructura medular para la implementación de la propuesta

En consecuencia de lo anterior y para un mejor entendimiento a continuación se abordan los elementos que desarrollan la propuesta, la cual se presenta de siguiente forma:

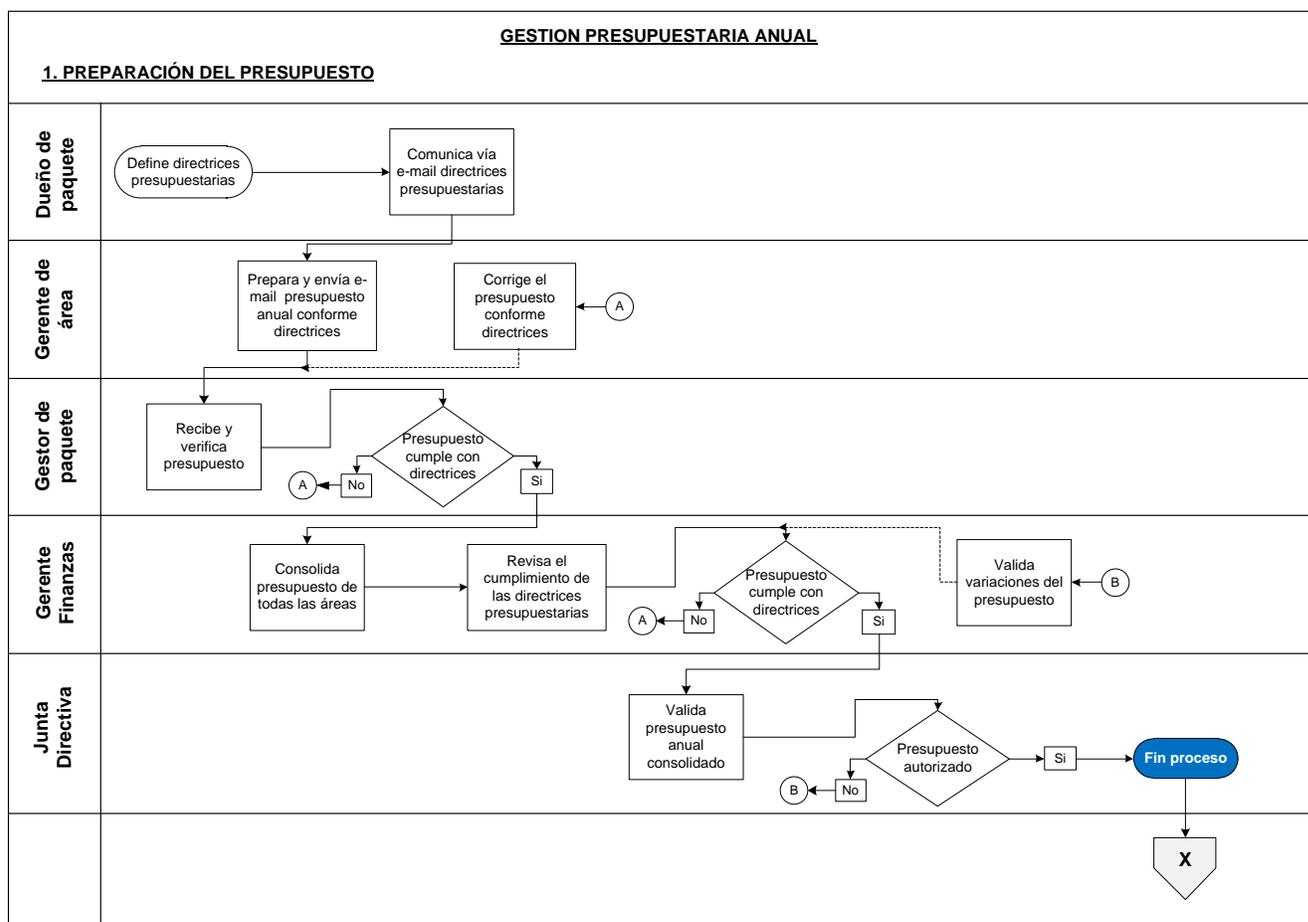
Descripción del tema relacionado a la propuesta	Página No.
1. Flujograma gestión presupuestaria anual.	74
2. Política de gestión del presupuesto.	76
3. Ejemplo para la gestión de un rubro del presupuesto bajo la metodología Base Cero.	81
4. Ejemplo del presupuesto de un departamento bajo la metodología Base Cero.	91

## 1. Flujograma gestión presupuestaria anual

A continuación se muestra la propuesta del flujograma relacionado a la gestión de los que participan en la preparación, revisión, autorización y ejecución del presupuesto anual.

**Figura 12**  
Flujograma de la preparación del presupuesto anual

### 1) Preparación del presupuesto

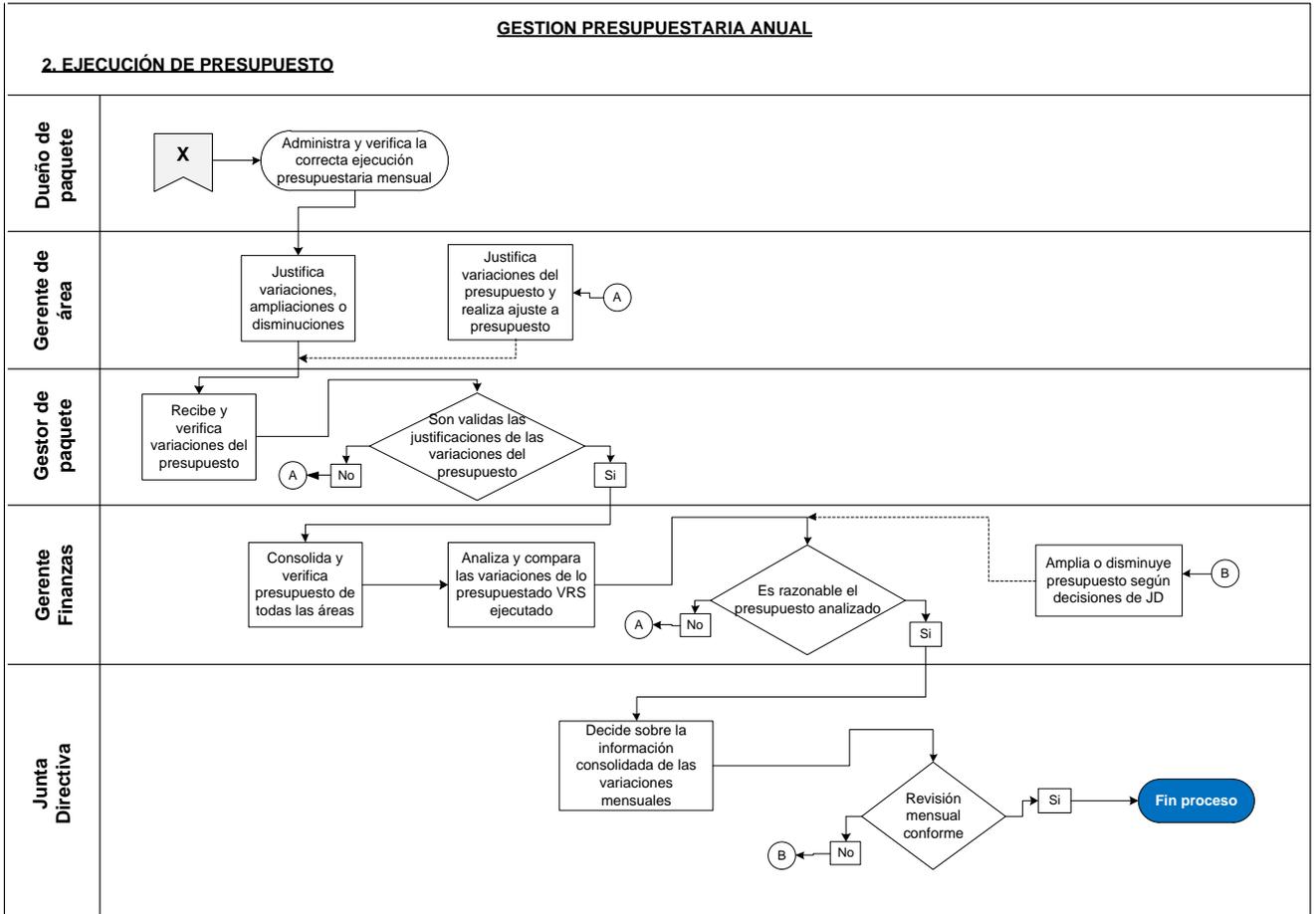


Fuente: Propia, con base al análisis de información compilada en el proceso de investigación, 2015.

En la siguiente página se muestra la propuesta relacionada a la ejecución del presupuesto.

**Figura 13**  
Flujograma de la ejecución del presupuesto anual

**2) Ejecución de presupuesto**



Fuente: Propia, con base al análisis de información compilada en el proceso de investigación, 2015.

La propuesta consiste en graficar los participantes del proceso de preparación, revisión, verificación y autorización del presupuesto, con el propósito de mapear el cumplimiento y participación de las áreas de las empresas a las directrices, políticas y procedimientos.

## **2. Política de gestión del presupuesto**

### **1. Propósito**

Establecer los lineamientos bajo los cuales se elabora, aprueba, ejecuta y monitorea el presupuesto de cada departamento de la Compañía Súper Bananera, S.A., para el año 2015.

### **2. Objetivos**

- Mantener una relación entre los ingresos y gastos
- Definir las funciones de cada uno de los miembros que intervienen en la elaboración, aprobación, ejecución y monitoreo del Presupuesto.
- Formalizar los elementos de control para el presupuesto.

### **3. Alcance**

Aplica a todos los departamentos de la Compañía Súper Bananera, S.A. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma y deberá ser revisada cada año, con ajustes al presupuesto y al plan estratégico de la organización, así mismo a las metas establecidas para cada departamento.

### **4. Definiciones**

#### **a) Aprobación anual del presupuesto:**

La Alta Gerencia, aprueba y autoriza por medio de acta el presupuesto de la compañía para un período específico de tiempo.

#### **b) Ampliación Presupuestal:**

La Alta Gerencia aprueba todos aquellos montos que incrementan el valor de los rubros al inicio, los cuales deben estar autorizados por uno o varios funcionarios de nivel adecuado.

**c) Gastos de Funcionamiento:**

Son todas aquellas erogaciones de recursos destinados a cubrir las actividades técnicas y administrativas, que se requieren para el funcionamiento de la organización.

**d) Gastos de Personal:**

Son aquellas erogaciones de recursos que debe hacer la compañía en contraprestación a la relación laboral o contractual con los funcionarios vinculados a la organización.

**e) Gastos de Inversión:**

Son aquellas erogaciones de recursos orientadas a lograr el desarrollo económico y la competitividad de la organización y los cuales tienen la capacidad de retornar el flujo de recursos invertidos.

**f) Plan de Cuentas Presupuestal:**

Es la clasificación de cuentas de ingresos y gastos y para lo cual se considera el mismo catálogo de cuentas contable, aceptado de forma local.

## **5. Responsabilidades**

### **A. Responsabilidades específicas**

#### Comité Presupuestal

- 1) Las directrices dadas en la presente política deben ser revisadas, actualizadas y aprobadas de forma anual por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección y el cual estará conformado por los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Finanzas, Gerente Contraloría, Gerente de Auditoría.

#### Junta Directiva

- 2) La creación de cargos nuevos, deberá ser aprobada por la Junta Directiva, para lo cual su inclusión en el presupuesto deberá contar con sus aprobaciones, previa sustentación técnica y financiera de las razones, por las cuales son necesarios dichos cargos.

- 3) Toda adición presupuestal superior a Q 30,000, deberá ser autorizada por la Junta Directiva.

#### Gerencias y departamentos

- 4) Cada departamento y sucursal, son responsables de realizar su presupuesto.
- 5) Los departamentos que manejan inventarios deberán incluirlos dentro de su presupuesto. Todos los gastos correspondientes a servicio de aseo, vigilancia y envío de correspondencia, deben estar presupuestados por la Dirección Financiera y Administrativa.
- 6) Los gastos de formación y/o capacitación para los funcionarios, deben estar presupuestados por cada área.
- 7) La Gerencia de Finanzas deberá presupuestar las inversiones financieras, obligaciones financieras y los recursos disponibles.
- 8) El Departamento de Contabilidad será el responsable de crear las cuentas utilizadas en el presupuesto y sus correspondientes clasificaciones.
- 9) Cada Gerente de departamento es responsable de hacer el seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto y presentar dichos resultados ante la Gerencia Financiera.

#### **B. Directrices generales**

- 1) El Presupuesto realizado por cada departamento, debe corresponder a un ejercicio de planeación alineado con los objetivos estratégicos y metas de la organización.
- 2) La elaboración del presupuesto, deberá estar diseñado de tal forma que se mantenga el equilibrio económico de la organización y fomentar su desarrollo, para lo cual se partirá de los recursos disponibles sin poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.
- 3) La formulación de los proyectos de inversión de la compañía deberán ser presentados por cada Gerencia en conjunto con sus correspondientes Direcciones, y puesto a revisión y aprobación del Comité Presupuestal de la Alta Dirección
- 4) El presupuesto debe ser un reflejo de los requerimientos reales y recursos disponibles de cada uno de los departamentos, para lo cual se realizarán reuniones de validación de cifras

y soportes de proyectos durante la etapa de evaluación del presupuesto presentado, ajustando dichas cifras de ser necesario.

- 5) La elaboración del presupuesto del año 2016 deberá iniciarse el día 10 del mes noviembre, con la capacitación dada a los funcionarios que participarán en su elaboración y de acuerdo con los lineamientos aprobados por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección, y los cuales orientarán la formulación del presupuesto.
- 6) No se deberán presupuestar aquellos proyectos y/o actividades que fueron ejecutados sólo durante el año anterior y que no serán realizados de nuevo, y que superen montos mayores a Q 100,000.
- 7) Todo proyecto que no haya terminado su ejecución y que requiera continuar en el siguiente año, deberá presentar adicional a los recursos que requiere, un informe de ejecución a la Gerencia Financiera, quien evaluará si los recursos presupuestados corresponden a nuevas partidas a las fueron proyectadas, y para lo cual se deberá soportar el incremento en el valor del proyecto y la gestión administrativa realizada en la administración de los recursos entregados al inicio.
- 8) Aquellos proyectos que continúan su vigencia en el año a presupuestar y que de igual forma cuentan con los recursos disponibles para financiar las actividades faltantes, deberán informar dicha situación a la Gerencia Financiera, para que se evalúe el destino de dichos recursos disponibles.
- 9) La Auditoría Externa, se presupuesta como unidades de la Junta Directiva.
- 10) El Comité Presupuestal de la Alta Dirección, establecerá de forma anual los incrementos porcentuales autorizados para cada rubro, a partir de los indicadores nacionales tales como PIB, Inflación y Devaluación, así como se tendrán en cuenta los indicadores del sector. Dichos incrementos serán comunicados a toda la organización y harán parte fundamental del presente documento como un anexo.
- 11) El presupuesto de la remuneración salarial, deberá incluir dentro del análisis las bonificaciones por productividad y las cuales deben oscilar entre 15% y 25% del salario asignado.
- 12) La sustentación y aprobación para la inclusión de cargos nuevos en el presupuesto del año siguiente, deberá realizarse en los meses de octubre y noviembre.

- 13) Para aquellas operaciones (inversiones o gastos) en moneda extranjera, se establecerá de forma anual por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección, la tasa de cambio con la cual se deberá realizar la conversión, para incluir dichas operaciones en el presupuesto.
- 14) El presupuesto de la organización y el de cada departamento, será aprobado por medio de Acta.
- 15) Cada Gerencia por departamento, deberá entregar de forma periódica los resultados de su ejecución presupuestal a la Gerencia Financiera, quien realizará la revisión de la ejecución y validará las variaciones del presupuesto de acuerdo con los recursos autorizados a cada rubro.
- 16) Los traslados presupuestales entre rubros y máximo por un valor de Q 50,000, son autorizados por la Gerencia Financiera, cualquier traslado superior a dicho monto será autorizado por la Junta Directiva.
- 17) Las adiciones presupuestales deberán estar autorizadas sin excepción alguna por la Junta Directiva de manera formal y previa sustentación y documentación soporte.
- 18) La Gerencia Financiera llevará indicadores de cumplimiento y seguimiento presupuestal de forma periódica, así como un seguimiento especial al rubro de gastos de viaje y representación.
- 19) Con periodicidad la Gerencia Financiera presentara a la Junta Directiva los resultados de la ejecución presupuestal.
- 20) Cualquier modificación a la presente política, será aprobada por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección.

## 6. Modificaciones al documento

En el siguiente anexo se deben referenciar cambios a procesos que se vinculen a la política de presupuesto y que sea importante dejar indicado.

Referencia	Descripción del cambio
Ejemplo: Política de Activos Fijos	Actualización en la sección de directrices de proyectos de inversión en la compra de activos fijos.

### 3. Ejemplo para la gestión de un rubro del presupuesto bajo la Metodología Base Cero

El propósito de la presente guía es ejemplificar y detallar una cuenta y paquete, para ayudar a todos los dueños de centro de costo, dueños de paquete y gestores a realizar su presupuesto de manera precisa, oportuna y en las cuentas correctas. La guía básicamente responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Cuándo?

En ese sentido, la guía contiene el ejemplo de la cuenta de **Combustible de los Vehículos de Empleados**, la cual se desarrolla de la siguiente forma:

- A. Generalidades de la directriz presupuestaria para la cuenta
- B. Paquete de decisión (número y nombre de la cuenta)
- C. Directriz y política presupuestaria del gasto
- D. Ejemplo de la preparación del presupuesto de un rubro

#### A. Generalidades de la directriz presupuestaria para la cuenta

En el siguiente cuadro se muestran normas y aspectos que deben observar las áreas al momento de preparar su presupuesto de la cuenta de combustible de los vehículos de empleados.

Nombre de la cuenta	¿Para qué se utiliza esta cuenta?	Directriz presupuestaria general	Política
<b>TOTAL CAPITAL HUMANO</b>			
<b>Gastos de vehículo colaboradores</b>			
Depreciación vehículos	En esta cuenta se presupuesta el pago a colaboradores con vehículo propio y que lo utilizan para fines de trabajo.	1. Se presupuesta por puesto según el listado autorizado enviado por cada área. 2. Se debe establecer el factor de depreciación por kilometro estándar, de rendimiento por galón y precio de combustible.	Administrativos no tienen cuota fija, será en función a lo recorrido con aprobación del jefe inmediato, visto bueno del Área de Finanzas y revisión de Auditoría Interna. El pago es posterior.
Combustible vehículos			
		<u>Comercialización y operaciones</u> Logística debe enviar kilómetros autorizados por puesto al mes con el visto bueno de Recursos Humanos.	
		<u>Administrativos</u> El jefe inmediato asigna cuota de kilómetro por puesto al mes con el visto bueno de Recursos Humanos.	

A continuación se detallan los lineamientos de tiempos y directrices que se deben cumplir por parte de los encargados de cada presupuesto con relación a la cuenta de gasto en mención.

¿En qué mes se utilizará este dinero?	¿Quién debe enviar la documentación para poder hacer el presupuesto?	¿En qué mes se debe recibir la documentación de soporte para hacer el presupuesto?	¿Qué formatos e información se necesitan presentar para la autorización del presupuesto?	¿Quién es el responsable de autorizar esta cuenta?	¿Quién debe revisar esta cuenta?
Mes que aplique	1) Logística enviará recorridos mensuales por puesto para comercialización y operaciones. 2) Cada área definirá recorrido razonable para puestos autorizados administrativos.	1) Recorridos mensuales por puesto para comercialización y operaciones en la segunda semana del mes. 2) Recorrido razonable para puestos autorizados administrativos en la segunda semana del mes.	Formato de depreciación y combustible de vehículo.	1) Para Comercialización y Operaciones: Gerente de Logística. 2) Para Administrativos: Gerente de Finanzas.	Gerente de operaciones y servicios.

## B. Paquete de decisión

En el siguiente cuadro se muestra el ejemplo de un paquete de decisión que es parte de la directriz presupuestaria, que ejemplifica la forma de cómo se prepara y gestiona el paquete de decisión.

Nombre del paquete	Departamento	Centro de Costo	Clasificación
Combustibles	Logística	716	1
Código	Cuenta contable		
12345	4567 Combustible de vehículos livianos		
<u>Descripción de las actividades</u>			
<p><b>a) Gastos a ser registrados</b> Deberán ser registrados en esta cuenta los gastos de combustibles (gasolina diesel o gas natural), solamente de vehículos livianos o sea automóviles y camionetas, motocicletas y afines.</p> <p><b>b) Reglas de realización de gastos</b> El gastos con combustible abastecido fuera de la empresa solo deberá ser reembolsado mediante presentación de factura con límite especificado en la sección "Metas". Buscar convenio con puestos de abastecimiento para que sean realizados pagos programados.</p>			

1) Método de presupuesto

El presupuesto deberá ser realizado a través de indicar la cantidad de vehículos y multiplicar ésta última por la meta definida por vehículo.

Descripción de cuenta	Forma de cálculo
Vehículo liviano	Número de vehículos x (Q/vehículo).

Es importante indicar que los vehículos fuera de las políticas como maquinaria pesada, deben ser presupuestados con base cero.

2) Responsables por la aprobación de los gastos

Gerente responsable del departamento.

3) Informe control presupuestaria y de paquete

En el siguiente cuadro se muestra el informe que se utiliza para el control del avance y ejecución de los paquetes de forma periódica.

Entidad:	Súper Bananera, S.A.	Informe presupuesto Base Cero - XXXX											
Periodo:	2014	Mes				Trimestre				Total año			
Paquete	Real	Meta	Var. %	Var. Q	Real	Meta	Var. %	Var. Q	Real	Meta	Var. %	Var. Q	
Paquete alquileres													
Paquete combustibles													
Paquete viaticos													
Paquete servicios generales													
Paquete equipo de computación													
<b>Total</b>													

## **C. Directriz y política presupuestaria del gasto**

### **Directriz presupuestal de combustible vehículos empleados**

#### **1. Objetivos**

Esta política tiene por objetivo definir las reglas y metas de gastos correspondientes a la cuenta **Combustible de los Vehículos de Empleados**, aplicable para las actividades de la compañía consideradas en el presupuesto matricial. Forman parte de este paquete las siguientes variables de análisis:

#### **2. Alcance**

Esta política aplica a todos departamentos de la Compañía Súper Bananera, S.A.

#### **3. Definiciones**

- a) La asignación de combustible será otorgada de forma estricta al personal que su trabajo exija salir de las instalaciones para poder cumplir con sus actividades diarias.
- b) El cálculo de galones autorizados será en relación al kilometraje recorrido de las instalaciones de la empresa hacía el área de trabajo y viceversa. En algunos casos se asignará una cuota específica por puesto.
- c) Cualquier solicitud de asignación de combustible deberá ser de forma previa, autorizada por Gerencia de Área, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Logística.
- d) Cualquier asignación adicional de combustible o plaza de nueva creación que requiera de esta prestación, deberá quedar presupuestada.

#### **4. Contenido**

##### **4.1 Nombre y código de cuenta**

- Nombre de la cuenta: Combustible Vehículo Empleados
- Código: 12345678

- a) Variables de Análisis (unidades de medida a utilizar en la cuenta):

En esta cuenta se utilizará como unidad de medida el número de galones autorizados.

- b) Gastos a ser realizados

En esta cuenta se registrará de forma única el combustible del personal que cuenta con vehículo propio según el listado autorizado por la Gerencia de Área, Gerencia de Recursos Humanos.

#### **4.2 Reglas de realización de los gastos**

La asignación de combustible se dará a través de cupón, vale o tarjeta de control. Esto de acuerdo a la política de uso de vehículos. El combustible puede ser diésel o gasolina regular.

Tendrán derecho a asignación de combustible sólo aquellos empleados que realizan un trabajo fuera de las instalaciones. Se hará por región y se quitará esta prestación a quienes no cumplan con este requisito. La asignación será al equivalente de kilómetros recorridos.

#### **4.3 Directrices presupuestarias**

- a) Método de Presupuesto

Deberá presupuestarse el número de galones autorizados y colocar la cantidad equivalente en moneda local al total de galones, por lo que se debe detallar en el formato de presupuesto el listado del personal que cuenta con dicha prestación. Este monto se debe colocar en los 12 meses del formato de presupuesto por el número de personas que tienen asignado combustible en cada centro de costo.

- b) Centros de costo donde ocurren los gastos

Aplica a todos los centros de costo que cuenten con personal que realice actividades laborales fuera de las instalaciones de la empresa.

- c) Metas para la realización de los gastos.

Esta cuenta al final de cada periodo (mes) deberá ser siempre cero (0); de no quedar a cero (0) el saldo de la cuenta al final del periodo (mes) el gestor de dicho paquete deberá solicitar la

distribución de dicho gasto a las cuentas correctas con la autorización del responsable de la cuenta, en un periodo máximo de 15 días.

d) Responsable por la aprobación de los gastos  
Gerencia de Área y Gerencia de Recursos Humanos.

## **5. Cumplimiento**

### **5.1 Control**

Auditoría interna, verificará el cumplimiento de la política y presentará resultados en reporte de Gerencia a las áreas involucradas, y a Junta Directiva cuando considere indispensable.

### **5.2 Acciones por incumplimiento**

- a) A toda persona que incumpla con la norma, el Gerente de Área, en conjunto a la Gerencia de Recursos Humanos, son los responsables de aplicar sanciones según normas establecidas en la legislación del país, reglamentos y pactos laborales suscritos.
- b) El departamento a cargo en conjunto a Recursos Humanos, sancionará a toda persona que incumpla con la norma, según el Reglamento Disciplinario Interno.

### **D. Ejemplo de la preparación del presupuesto de un rubro**

Con el fin de ejemplificar la forma como se deberá preparar el presupuesto posterior a observar las directrices internas de la gestión presupuestaria y del gasto de combustible, a continuación se presentan las siguientes formas a utilizar:

- a) Metas para la realización del gasto

En el siguiente cuadro se detallan los valores que son límites máximos para fines de presupuesto, los valores presupuestados para el 2016 no deben ser superiores a los presupuestados para el 2015, mismo que la aplicación de la meta resulte de un valor superior al presupuesto en el 2016.

Descripción de cuenta	Forma de cálculo
Vehículo liviano	<p>Valores máximos para efectos del presupuesto vehículos a gasolina:</p> <p>a) Gerentes: 200 galones/vehículo/mes, equivalente a 50 km/día</p> <p>b) Supervisores de logística: 200 galones/vehículo/mes, equivalente a 100 km/día</p> <p>c) Coordinadores de logística: 150/vehículos/mes, equivalente a 100 km/día</p>

b) Listado de personal autorizado

A continuación se presenta el listado autorizado del personal que posee el beneficio de cuotas de combustible, el cual sirve de base para proyectar el gasto bajo la directriz establecida de este rubro del área administrativa.

No.	Colaborador	Cargo	Periodicidad	Tipo de vehículo	Marca	Combustible	Rendimiento por Km	Galones autorizados	Precio por galón Q	Total por vehículo Q
1	Juan Pérez	Gerente	Mensual	Pick - up	Toyota 1	Gasolina	N/A	200	25	5,000
2	Carlos Gomez	Supervisor	Mensual	Pick - up	Toyota 2	Gasolina	N/A	200	25	5,000
3	Luis Díaz	Supervisor	Mensual	Pick - up	Hyundai	Gasolina	N/A	200	25	5,000
4	Ricardo Lemus	Coordinador	Mensual	Pick - up	Mazda	Diesel	N/A	150	20	3,000
5	Miguel González	Coordinador	Mensual	Pick - up	Ford	Diesel	N/A	150	20	3,000
6	Victor Sagastume	Coordinador	Mensual	Pick - up	Chevrolet	Diesel	N/A	150	20	3,000

c) Cuentas contables y cuotas de combustible

El siguiente cuadro presenta la cuenta contable y las subcuentas de la categoría de las erogaciones afectas y su cuota respectiva del combustible, la cual forma parte de la base de cálculo para la estimación anual de dicho gasto.

<b>CUENTA 61132600 COMBUSTIBLES</b>	
Descripción	Precio por galón Q
GASOLINA PARA PICK UPS PANELES	25
DIESEL PARA PICK UPS PANELES	20
GASOLINA REGULAR PARA MONTACARGAS	25
GASOLINA PARA MOTOCICLETAS	25

d) Reporte de control por subcuenta de detalle

El reporte de control por subcuenta es la parte medular del presupuesto para la proyección del rubro de combustible, ya que en el mismo se estima y calcula el gasto por tipo de vehículo, cuota establecida y periodo de un centro de costo, el mismo se presenta de la siguiente forma en la página próxima:

SÚPER BANANERA, S.A.															
PRESUPUESTO DE COMBUSTIBLE															
REPORTE DE CONTROL POR SUBCUENTA Y DETALLE															
CENTRO DE COSTO : ADMINISTRACIÓN CENTRAL															
PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2016															
CUENTA 61132600 COMBUSTIBLES															
SUBCUENTA 61132602 GASOLINA REGULAR															
GASOLINA PARA PICK UPS PANELES	Cuota galón	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		ACUMULADO 6 MESES	
		CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL
	Q 25	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	3600	Q 90,000
Toyota 1	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	1200	Q 30,000
Toyota 2	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	1200	Q 30,000
Hyundai	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	1200	Q 30,000
SUBCUENTA 61132602 GASOLINA REGULAR															
GASOLINA PARA PICK UPS PANELES	Cuota galón	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ACUMULADO 12 MESES	
		CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL
	Q 25	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	7200	Q 180,000
Toyota 1	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	2400	Q 60,000
Toyota 2	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	2400	Q 60,000
Hyundai	Q 25	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	200	Q 5,000	2400	Q 60,000
SUBCUENTA 61132603 DIESEL															
DIESEL PARA PICK UPS PANELES	Cuota galón	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		ACUMULADO 6 MESES	
		CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL
	Q 20	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	2700	Q 54,000
Mazda	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	900	Q 18,000
Ford	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	900	Q 18,000
Chevrolet	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	900	Q 18,000
SUBCUENTA 61132603 DIESEL															
DIESEL PARA PICK UPS PANELES	Cuota galón	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ACUMULADO 12 MESES	
		CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL
	Q 20	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	5400	Q 108,000
Mazda	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	1800	Q 36,000
Ford	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	1800	Q 36,000
Chevrolet	Q 20	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	150	Q 3,000	1800	Q 36,000

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

e) Resumen del presupuesto por subcuenta de detalle

A continuación se muestra el resumen del presupuesto de combustible por subcuenta de lo que se proyecta del gasto de operación de seis personas de enero a diciembre por categoría de vehículo. El cual se estaría firmando el monto y las directrices entre los encargados o dueños de paquete.

SÚPER BANANERA, S.A.  
 PRESUPUESTO DE COMBUSTIBLE  
 REPORTE DE CONTROL POR SUBCUENTA Y DETALLE  
 CENTRO DE COSTO : ADMINISTRACIÓN CENTRAL  
 PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2016

**CUENTA 61132600 COMBUSTIBLES**  
**SUBCUENTA 61132601 BUNKER**

DESCRIPCION	C.UNIT.	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL	CANT.	TOTAL
<b>SUBCUENTA 61132602 GASOLINA REGULAR</b>		<b>ENERO</b>		<b>FEBRERO</b>		<b>MARZO</b>		<b>ABRIL</b>		<b>MAYO</b>		<b>JUNIO</b>		<b>ACUMULADO 6 MESES</b>	
GASOLINA PARA PICK UPS PANELES	Q 25	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	3600	Q 90,000
<b>SUBCUENTA 61132602 GASOLINA REGULAR</b>		<b>JULIO</b>		<b>AGOSTO</b>		<b>SEPTIEMBRE</b>		<b>OCTUBRE</b>		<b>NOVIEMBRE</b>		<b>DICIEMBRE</b>		<b>ACUMULADO 12 MESES</b>	
GASOLINA PARA PICK UPS PANELES	Q 25	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	600	Q 15,000	7200	Q 180,000
<b>SUBCUENTA 61132603 DIESEL</b>		<b>ENERO</b>		<b>FEBRERO</b>		<b>MARZO</b>		<b>ABRIL</b>		<b>MAYO</b>		<b>JUNIO</b>		<b>ACUMULADO 6 MESES</b>	
DIESEL PARA PICK UPS PANELES	Q 20	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	2700	Q 54,000
<b>SUBCUENTA 61132603 DIESEL</b>		<b>JULIO</b>		<b>AGOSTO</b>		<b>SEPTIEMBRE</b>		<b>OCTUBRE</b>		<b>NOVIEMBRE</b>		<b>DICIEMBRE</b>		<b>ACUMULADO 12 MESES</b>	
DIESEL PARA PICK UPS PANELES	Q 20	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	450	Q 9,000	5400	Q 108,000
<b>GRAN TOTAL</b>														<b>Q 288,000</b>	

Guatemala, 1 de diciembre 2015

Elaborado y Autorizado Por:

\_\_\_\_\_  
 Nombre  
 Gerente de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
 Nombre  
 Gerente de Finanzas

\_\_\_\_\_  
 Nombre  
 Gerente General

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

f) Control ejecución presupuesto anual

El control de la ejecución presupuestaria de un rubro es importante como indicador de la gestión a determinado periodo; por lo que, a continuación se muestra el modelo de control posterior al proceso de la preparación y cálculo de la cuenta de combustible.

SÚPER BANANERA, S.A.									
CONTROL EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL									
CENTRO DE COSTO ADMINISTRACIÓN									
DE ENERO A DICIEMBRE 2016									
		*----- Mes de enero 2016-----*				*----- Acumulado a diciembre 2016-----*			
Descripcion		Real	Presupuesto	Variacion	%	Real	Presupuesto	Variacion	%
61132600	COMBUSTIBLES	24,000.00	24,000.00	0.00	0.00%	250,000.00	288,000.00	38,000.00	13.19%
XXXXX	CUENTA	0.00	0.00	0.00	0.00 %	0.00	0.00	0.00	0.00%
XXXXX	CUENTA	0.00	0.00	0.00	0.00 %	0.00	0.00	0.00	0.00%
XXXXX	CUENTA	0.00	0.00	0.00	0.00 %	0.00	0.00	0.00	0.00%
<b>TOTAL</b>		<b>24,000.00</b>	<b>24,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>250,000.00</b>	<b>288,000.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>13.19%</b>

Por lo antes expuesto, con relación a los demás gastos de operación aplicaría la misma dinámica, en cuanto a la preparación de directrices presupuestarias y políticas de los procesos internos en pro de una gestión óptima de los recursos financieros de la empresa.

#### 4. Ejemplo del presupuesto de un departamento bajo la metodología Base Cero

Con el fin de ejemplificar y complementar la propuesta de la implementación de presupuesto Base Cero para la empresa, a continuación se desarrolla la preparación del presupuesto anual de un departamento, siendo este el de Auditoría Interna. El mismo presenta y ejemplifica el desarrollo de la proyección anual de los gastos y el desglose de las erogaciones que son estimadas en función a las actividades de revisión de este departamento. En ese sentido se presenta de la forma siguiente:

#### Reglas de trabajo para el formato de presupuesto

Las instrucciones que se deben observar en la preparación del presupuesto son las siguientes:

- Se deberá presupuestar en moneda local del país.

- Se deberá completar la información que cada una de las cuentas solicitan, ya que esta información servirá de base para la revisión y justificación de lo presupuestado.

### **Presupuesto del Departamento de Auditoría Interna**

La preparación del presupuesto anual del departamento se encuentra comprendido por los siguientes formatos de lo general a lo específico, es decir del presupuesto consolidado hasta el detalle de los gastos por renglón, siendo este el siguiente:

#### **A. Modelo de presupuesto anual consolidado de enero a diciembre 2016**

- a) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Indirectos Gente
- b) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Viajes
- c) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Gastos de Ocupación
- d) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Mantenimiento
- e) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Gastos Energéticos
- f) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Informática
- g) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Comunicaciones
- h) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Gastos de Operación

#### **A. Modelo de presupuesto anual consolidado de enero a diciembre 2016**

En el siguiente formato se presenta el presupuesto consolidado por categoría de gastos y cuentas específicas, las cuales se desglosan en los subsiguientes cuadros de las subcuentas donde se presenta cómo se presupuesta por cada renglón de los gastos estimados por el departamento en mención.

Así mismo, el cuadro presenta el control comparativo y analítico de lo que se presupuestó contra la ejecución del presupuesto acumulado a determinada fecha.



## SÚPER BANANERA, S.A.

MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL CONSOLIDADO DEL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 201X

DIVISION:

GUATEMALA

ENTIDAD / CENTRO DE COSTO:

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CODIGO	DESCRIPCION DE CUENTA	TOTAL 2,01X	*----- Acumulado a diciembre 201X-----*			
			Presupuesto	Real	Variacion	%
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>		<b>963,863.60</b>				
<b>TOTAL INDIRECTOS GENTE</b>		<b>452,390.10</b>	<b>452,390.10</b>	<b>0.00</b>	<b>452,390.10</b>	<b>100%</b>
61120200	Gastos de Automovil	23,400.00	23,400.00	0.00	23,400.00	100%
61120500	Seguridad Industrial	3,775.10	3,775.10	0.00	3,775.10	100%
61120800	Relaciones Laborales	67,200.00	67,200.00	0.00	67,200.00	100%
61120900	Capacitacion	266,803.00	266,803.00	0.00	266,803.00	100%
61121000	Seguros de Empleados	91,212.00	91,212.00	0.00	91,212.00	100%
<b>TOTAL VIAJES</b>		<b>258,600.00</b>	<b>258,600.00</b>	<b>0.00</b>	<b>258,600.00</b>	<b>100%</b>
61120100	Gastos de Viajes y Viaticos	258,600.00	258,600.00	0.00	258,600.00	100%
<b>TOTAL GASTOS DE OCUPACION</b>		<b>3,310.00</b>	<b>3,310.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,310.00</b>	<b>100%</b>
61131800	Seguros	2,750.00	2,750.00	0.00	2,750.00	100%
61132400	Impuestos y Contribuciones	560.00	560.00	0.00	560.00	100%
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>		<b>43,572.00</b>	<b>43,572.00</b>	<b>0.00</b>	<b>43,572.00</b>	<b>100%</b>
61131600	Reparacion y Mantenimiento de Vehiculos	35,572.00	35,572.00	0.00	35,572.00	100%
61132500	Llantas, Tubos y Accesorios	6,400.00	6,400.00	0.00	6,400.00	100%
61133800	Baterias y Accesorios	1,600.00	1,600.00	0.00	1,600.00	100%
<b>TOTAL INFORMATICA</b>		<b>89,169.50</b>	<b>89,169.50</b>	<b>0.00</b>	<b>89,169.50</b>	<b>100%</b>
61131400	Reparación y Mantenimiento de Equipo de Computo	81,417.50	81,417.50	0.00	81,417.50	100%
61150400	Gastos de Fotoimpresion	7,752.00	7,752.00	0.00	7,752.00	100%
<b>TOTAL COMUNICACIONES</b>		<b>41,400.00</b>	<b>41,400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>41,400.00</b>	<b>100%</b>
61150600	Tele-Comunicaciones	41,400.00	41,400.00	0.00	41,400.00	100%
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>4,080.00</b>	<b>4,080.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,080.00</b>	<b>100%</b>
61150800	Papeleria y Utiles	4,080.00	4,080.00	0.00	4,080.00	100%
<b>TOTAL GASTOS ENERGETICOS</b>		<b>71,342.00</b>	<b>71,342.00</b>	<b>0.00</b>	<b>71,342.00</b>	<b>100%</b>
61132600	Combustibles y Lubricantes	71,342.00	71,342.00	0.00	71,342.00	100%

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

**a) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Indirectos Gente**

En la próxima página se encuentra el presupuesto de la categoría Indirectos Gente, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Gastos de Automóvil
  - Combustible Vehículos Empleados: se presupuesta por empleado, el costo y cantidad de galones a utilizar en la actividades de supervisión del año.
  
2. Principal: Seguridad Industrial
  - Vestimenta de Personal: se presupuesta por empleado el costo por unidad de los uniformes.
  
3. Principal: Relaciones Laborales y Capacitación
  - Actividades y/o Eventos: se presupuesta por empleado y actividad programada
  - Capacitación / Material de Capacitación: se presupuesta de acuerdo a programación grupal o individual la capacitación.
  
4. Principal: Seguros de Empleados
  - Seguro de Vida: se presupuesta por empleado el costo del seguro de vida.
  - Seguro Médico: se presupuesta por empleado el costo del seguro médico.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SUPER BANANERA, S.A.**  
**MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - INDIRECTOS GENTE**  
**DIVISION: GUATEMALA**  
**ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL
		<b>TOTAL INDIRECTOS GENTE</b>				<b>15,529.00</b>	<b>452,390.10</b>
	<b>61120200</b>	<b>Gastos de Automovil</b>				<b>1,950.00</b>	<b>23,400.00</b>
	<b>61120202</b>	<b>Combustible Vehiculos Empleados</b>		<b>65</b>		<b>1,950.00</b>	<b>23,400.00</b>
1		Lester Escobedo	Gerente	30.00	15	30.00	450.00
2		Erick González	Jefe	30.00	10	30.00	300.00
3		José Alvarado	Coordinador	30.00	20	30.00	600.00
4		Sylvín Reyes	Coordinador	30.00	20	30.00	600.00
5		Nombre del Empleado	Puesto de trabajo			0.00	0.00
	<b>61120500</b>	<b>Seguridad Industrial</b>				<b>0.00</b>	<b>3,775.10</b>
	<b>61120501</b>	<b>Vestimenta de Personal</b>		<b>0</b>		<b>0.00</b>	<b>3,775.10</b>
1		Lester Escobedo/Gerente de Auditoria Interna	Camisa blanca	145.00		145.00	0.00
2		Lester Escobedo/Gerente de Auditoria Interna	Camisa azul	145.00		145.00	0.00
3		Lester Escobedo/Gerente de Auditoria Interna	Pantalón azul	165.00		165.00	0.00
4		Lester Escobedo/Gerente de Auditoria Interna	Par de zapatos tipo industrial	199.82		199.82	0.00
5		Erick González/Jefe Unidad de Auditoria Interna	Camisa blanca	78.75		78.75	0.00
6		Erick González/Jefe Unidad de Auditoria Interna	Camisa azul	78.75		78.75	0.00
7		Erick González/Jefe Unidad de Auditoria Interna	Pantalón azul	84.00		84.00	0.00
8		Erick González/Jefe Unidad de Auditoria Interna	Par de zapatos tipo industrial	199.82		199.82	0.00
9		José Alvarado/Coordinador de Auditoria Interna	Camisa blanca	78.75		78.75	0.00
10		José Alvarado/Coordinador de Auditoria Interna	Camisa azul	78.75		78.75	0.00
11		José Alvarado/Coordinador de Auditoria Interna	Pantalón azul	84.00		84.00	0.00
12		José Alvarado/Coordinador de Auditoria Interna	Par de zapatos tipo industrial	199.82		199.82	0.00
13		Pendiente/Asistente de Auditoria Interna	Camisa blanca	78.75		78.75	0.00
14		Pendiente/Asistente de Auditoria Interna	Camisa azul	78.75		78.75	0.00
15		Pendiente/Asistente de Auditoria Interna	Pantalón azul	84.00		84.00	0.00
16		Pendiente/Asistente de Auditoria Interna	Par de zapatos tipo industrial	199.82		199.82	0.00
17		Pendiente/Asistente para Viajes	Uniforme administrativo para Dama	199.82		199.82	0.00
18		Nombre del Empleado	Puesto de trabajo	0.00		0.00	0.00
	<b>61120800</b>	<b>Relaciones Laborales</b>				<b>0.00</b>	<b>67,200.00</b>
	<b>61120801</b>	<b>Actividades y/o Eventos</b>		<b>0</b>		<b>0.00</b>	<b>67,200.00</b>
1		Convención Anual de Auditoria Interna		65,000.00		65,000.00	0.00
2		Convívio Navideño		1,600.00		1,600.00	0.00
3		Reconocimientos a Empleados		600.00		600.00	0.00
4		DESCRIPCION DE ACTIVIDAD				0.00	0.00
	<b>61120900</b>	<b>Capacitación</b>				<b>5,978.00</b>	<b>266,803.00</b>
	<b>61120901</b>	<b>Capacitación / Material de Capacitación</b>		<b>22</b>		<b>5,978.00</b>	<b>266,803.00</b>
1		Membrecía CIA	De acuerdo a programación de actividades	425.00		425.00	0.00
2		CD CIA	De acuerdo a programación de actividades	400.00	5	400.00	2,000.00
3		Gerenciamiento	De acuerdo a programación de actividades	25,000.00		25,000.00	0.00
4		Gestión de Riesgo Gerencial	De acuerdo a programación de actividades	25,000.00		25,000.00	0.00
5		Certificación Fraude	De acuerdo a programación de actividades	20,000.00		20,000.00	0.00
6		Examen CIA	De acuerdo a programación de actividades	1,200.00		1,200.00	0.00
7		Análisis financiero en fraude	De acuerdo a programación de actividades	234.00	17	234.00	3,978.00
8		Actualización Fiscal	De acuerdo a programación de actividades	2,000.00		2,000.00	0.00
9		Liderazgo	De acuerdo a programación de actividades	6,500.00		6,500.00	0.00
10		Certificación CCSA	De acuerdo a programación de actividades	1,200.00		1,200.00	0.00
11		DESCRIPCION DE CAPACITACION	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			0.00	0.00
	<b>61121000</b>	<b>Seguros de Empleados</b>				<b>7,601.00</b>	<b>91,212.00</b>
	<b>61121001</b>	<b>Seguro de Vida</b>		<b>10</b>		<b>1,460.00</b>	<b>17,520.00</b>
1		Lester Escobedo	Gerente de Auditoria Interna	310.00	1	310.00	310.00
2		Julio Roman	Jefe Unidad de Auditoria Interna	225.00	1	225.00	225.00
3		Erick González	Jefe Unidad de Auditoria Interna	225.00	1	225.00	225.00
4		José Alvarado	Coordinador	50.00	1	50.00	50.00
5		Sylvín Reyes	Coordinador	50.00	1	50.00	50.00
6		Jorge Molina	Coordinador	50.00	1	50.00	50.00
7		Carlos Sosa	Jefe Unidad de Gestión de Riesgos	225.00	1	225.00	225.00
8		Carlos Martínez	Jefe Unidad de Auditoria Interna	225.00	1	225.00	225.00
9		Gabriela González	Coordinador	50.00	1	50.00	50.00
10		José Lopez	Asistente	50.00	1	50.00	50.00
11		Nombre del Empleado	Puesto de trabajo	0.00		0.00	0.00
	<b>61121002</b>	<b>Seguro Médico</b>		<b>10</b>		<b>6,141.00</b>	<b>73,692.00</b>
1		Lester Escobedo	Gerente de Auditoria Interna	1,150.00	1	1,150.00	1,150.00
2		Julio Roman	Jefe Unidad de Auditoria Interna	751.00	1	751.00	751.00
3		Erick González	Jefe Unidad de Auditoria Interna	751.00	1	751.00	751.00
4		José Alvarado	Coordinador	575.00	1	575.00	575.00
5		Sylvín Reyes	Coordinador	279.00	1	279.00	279.00
6		Jorge Molina	Coordinador	279.00	1	279.00	279.00
7		Carlos Sosa	Jefe Unidad de Gestión de Riesgos	751.00	1	751.00	751.00
8		Carlos Martínez	Jefe Unidad de Auditoria Interna	751.00	1	751.00	751.00
9		Gabriela González	Coordinador	575.00	1	575.00	575.00
10		José Lopez	Asistente	279.00	1	279.00	279.00
11		Nombre del Empleado	Puesto de trabajo	0.00		0.00	0.00

## b) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Viajes

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Viajes, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

### 1. Principal: Gastos de Viajes y Viáticos

- Viajes y Viáticos Locales: se presupuesta por empleado el costo de las cuotas de la alimentación, hospedaje y transporte a utilizar en la actividades de supervisión del año.
- Boletos de Transporte: se presupuesta por empleado los viajes a utilizar de acuerdo a la programación de los gerentes y jefes.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SÚPER BANANERA, S.A.**

MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - VIAJES

DIVISION:

**GUATEMALA**

ENTIDAD / CENTRO DE COSTO:

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL	
		<b>TOTAL VIAJES</b>				<b>36,900.00</b>	<b>258,600.00</b>	
	<b>61120100</b>	<b>Gastos de Viajes y Viaticos</b>				<b>36,900.00</b>	<b>258,600.00</b>	
	<b>61120101</b>	<b>Viajes y Viaticos Locales</b>		<b>7</b>		<b>15,000.00</b>	<b>180,000.00</b>	
1		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	José Alvarado	2,142.00	1	2,142.00	<b>2,142.00</b>	<b>25,704.00</b>
2		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Sylvin Reyes	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
3		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Sergio Alonso	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
4		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Luis Ochoa	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
5		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Henry Guamuch	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
6		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Eddy de Leon	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
7		Viajes al interior del País (Alimentación, Transporte y Hospedaje) / Auditorias	Juan Perez	2,143.00	1	2,143.00	<b>2,143.00</b>	<b>25,716.00</b>
8		Descripcion del Viaje (Origen-Destino) / Motivo del viaje	Nombre de la persona que viaja			0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61120103</b>	<b>Boletos de Transporte</b>		<b>6</b>		<b>21,900.00</b>	<b>78,600.00</b>	
1		Viaje a Mexico	Lester Escobedo	4,500.00	1	4,500.00	<b>4,500.00</b>	<b>13,500.00</b>
2		Viaje a Costa Rica	Lester Escobedo	4,200.00	1	4,200.00	<b>4,200.00</b>	<b>25,200.00</b>
3		Viaje a Costa Rica	Erick González	4,200.00	1	4,200.00	<b>4,200.00</b>	<b>8,400.00</b>
4		Viaje a Costa Rica	Erick González	4,500.00	1	4,500.00	<b>4,500.00</b>	<b>13,500.00</b>
5		Viaje a Mexico	Lester Escobedo	4,500.00	1	4,500.00	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
6		Descripcion del Viaje (Origen-Destino) / Motivo del viaje	Nombre de la persona que viaja			0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

**c) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Indirectos Ocupación**

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Indirectos Ocupación, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Seguros

- Vehículos: se presupuesta por vehículo el costo y cantidad de unidades la categoría del seguro.

2. Principal: Impuestos y Contribuciones

- Circulación: se presupuesta por vehículo y modelo del mismo el impuesto de circulación.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SUPER BANANERA, S.A.**  
 MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - GASTOS DE OCUPACIÓN  
 DIVISION: **GUATEMALA**  
 ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL
		<b>TOTAL GASTOS DE OCUPACION</b>				<b>0.00</b>	<b>3,310.00</b>
	61131800	Seguros				0.00	2,750.00
	61131802	Vehiculos		0		0.00	2,750.00
1		Pick Up	Ubicación / Ruta / Departamento	550.00	550.00	0.00	2,750.00
2		Descripcion del vehiculo	Ubicación / Ruta / Departamento		0.00	0.00	0.00
	61132400	Impuestos y Contribuciones				0.00	560.00
	61132402	Circulacion		0		0.00	560.00
1		Pickup P948CDS	Auditoria Interna	280.00	280.00	0.00	280.00
2		Pickup P007CJG	Auditoria Interna	280.00	280.00	0.00	280.00
3		Descripcion del vehiculo	Ubicación / Ruta / Departamento		0.00	0.00	0.00

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

**d) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Mantenimiento**

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Mantenimiento, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Reparación y Mantenimiento de Vehículos

- Pick Ups / Paneles: se presupuesta por vehículo el costo y cantidad de unidades el mantenimiento o reparaciones.

2. Principal: Llantas, Tubos y Accesorios / Baterías y Accesorios

- Pick Ups / Paneles: se presupuesta por vehículo el costo y cantidad de unidades la estimación de las llantas, baterías y accesorios.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SÚPER BANANERA, S.A.**

MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - MANTENIMIENTO

DIVISION: **GUATEMALA**

ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL
		<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>				<b>8,332.00</b>	<b>43,572.00</b>
	<b>61131600</b>	<b>Reparación y Mantemimiento de Vehículos</b>				<b>5,132.00</b>	<b>35,572.00</b>
	<b>61131603</b>	<b>Pick Ups / Paneles</b>		<b>2</b>		<b>5,132.00</b>	<b>35,572.00</b>
1		Pickup P948CDS	Servicio Menor		1,044.00	<b>0.00</b>	<b>2,088.00</b>
2		Pickup P007CJG	Servicio Mayor	1	2,566.00	<b>2,566.00</b>	<b>7,698.00</b>
3		Pickup P948CDS	Servicio Menor		1,044.00	<b>0.00</b>	<b>2,088.00</b>
4		Pickup P007CJG	Servicio Mayor	1	2,566.00	<b>2,566.00</b>	<b>7,698.00</b>
5		Pickup P948CDS	Reparaciones		8,000.00	<b>0.00</b>	<b>8,000.00</b>
6		Pickup P007CJG	Reparaciones		8,000.00	<b>0.00</b>	<b>8,000.00</b>
7		Descripción del vehículo	Descripción del Servicio		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61132500</b>	<b>Llantas, Tubos y Accesorios</b>				<b>3,200.00</b>	<b>6,400.00</b>
	<b>61132503</b>	<b>Pick Ups / Paneles</b>		<b>4</b>		<b>3,200.00</b>	<b>6,400.00</b>
1		Pickup P948CDS	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación	4	800.00	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>
2		Pickup P007CJG	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación		800.00	<b>0.00</b>	<b>3,200.00</b>
3		Descripción del vehículo	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61133800</b>	<b>Baterías y Accesorios</b>				<b>0.00</b>	<b>1,600.00</b>
	<b>61133803</b>	<b>Pick Ups / Paneles</b>		<b>0</b>		<b>0.00</b>	<b>1,600.00</b>
1		Pickup P948CDS	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación		800.00	<b>0.00</b>	<b>800.00</b>
2		Pickup P007CJG	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación		800.00	<b>0.00</b>	<b>800.00</b>
3		Descripción del vehículo	Tipo de Llanta / Medida / Ubicación		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

**e) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Gastos Energéticos**

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Gastos Energéticos, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Combustibles y Lubricantes

- Gasolina Regular: se presupuesta por vehículo el costo y cantidad de unidades el combustible y las actividades programadas a realizar en el año.

- Aceites, Lubricantes y Aditivos: se presupuesta por vehículo el costo y cantidad de unidades.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SÚPER BANANERA, S.A.**  
 MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - GASTOS ENERGETICOS  
 DIVISION: **GUATEMALA**  
 ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL	
		<b>TOTAL GASTOS ENERGETICOS</b>				<b>5,528.00</b>	<b>71,342.00</b>	
	<b>61132600</b>	<b>Combustibles y Lubricantes</b>				<b>5,528.00</b>	<b>71,342.00</b>	
	<b>61132602</b>	<b>Gasolina Regular</b>		<b>200</b>		<b>5,528.00</b>	<b>71,102.00</b>	
1		Pickup P948CDS	Auditorias Operativas	27.64	100	27.64	<b>2,764.00</b>	<b>35,551.00</b>
2		Pickup P007CJG	Auditorias Operativas	27.64	100	27.64	<b>2,764.00</b>	<b>35,551.00</b>
3		Decripcion de vehiculo	Ruta / Puesto / Ubicación			0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61132605</b>	<b>Aceites, Lubricantes y Aditivos</b>		<b>0</b>		<b>0.00</b>	<b>240.00</b>	
1		Pickup P948CDS	Ruta / Puesto / Ubicación	60.00		60.00	<b>0.00</b>	<b>120.00</b>
2		Pickup P007CJG	Ruta / Puesto / Ubicación	60.00		60.00	<b>0.00</b>	<b>120.00</b>
3		Decripcion de vehiculo	Ruta / Puesto / Ubicación			0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

#### f) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Informática

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Informática, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Reparación y Mantenimiento de Equipo de Cómputo
  - Reparación y Mantenimiento de Software: se presupuesta de acuerdo a los software y licencias estimados para el funcionamiento del equipo asignado al departamento.
  - Reparación y Mantenimiento de Equipo de Cómputo Personal: se presupuesta de acuerdo a la estimación del mantenimiento preventivo del equipo asignado al departamento.
2. Principal: Gastos de Foto impresión

- Costo de Foto impresión: se presupuesta de acuerdo a la cuota de la cantidad de impresiones y fotocopias por colaborador, así como la ubicación del equipo multifuncional.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SUPER BANANERA, S.A.**  
 MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - INFORMATICA  
 DIVISION: **GUATEMALA**  
 ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL
		<b>TOTAL INFORMATICA</b>				<b>2,596.00</b>	<b>89,169.50</b>
	<b>61131400</b>	<b>Reparación y Mantenimiento de Equipo de Computo</b>				<b>1,950.00</b>	<b>81,417.50</b>
	<b>61131402</b>	<b>Reparacion y Mantenimiento de Software</b>		<b>0</b>		<b>0.00</b>	<b>75,567.50</b>
1		LICENCIAS TEAMMATE	BM, S.A.		75,567.50	<b>0.00</b>	<b>75,567.50</b>
2		Descripcion Equipo / Mantenimiento	Proveedor del servicio / Ubicacion		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61131403</b>	<b>Reparación y Mantenimiento de Equipo de Computo Personal</b>		<b>16</b>		<b>1,950.00</b>	<b>5,850.00</b>
1		Laptop	Soporte Sistemas	7	150.00	<b>1,050.00</b>	<b>3,150.00</b>
2		Desktop	Soporte Sistemas	9	100.00	<b>900.00</b>	<b>2,700.00</b>
3		Descripcion del Equipo / Usuario	Proveedor del servicio / Ubicacion		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>61150400</b>	<b>Gastos de Foto impresion</b>				<b>646.00</b>	<b>7,752.00</b>
	<b>61150401</b>	<b>Costo de Foto impresion</b>		<b>3,400</b>		<b>646.00</b>	<b>7,752.00</b>
1		Lester Escobedo	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
2		Julio Roman	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
3		Erick González	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
4		José Alvarado	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
5		Sylvin Reyes	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
6		Jorge Molina	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
7		Carlos Sosa	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
8		Carlos Martinez	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
9		Gabriela González	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
10		José Lopez	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
11		Sergio Alonso	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
12		Julio Conde	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
13		Henry Guamuch	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
14		Eddy de Leon	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
15		Almir Estrada	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
16		Lilian Hernández	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
17		Pendiente	Tiquisate	200	0.19	<b>38.00</b>	<b>456.00</b>
18		Usuario / Puesto	Ubicacion		0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

### g) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Comunicaciones

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Comunicaciones, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

1. Principal: Tele-Comunicaciones

- Telefonía Fija: se presupuesta de acuerdo a las extensiones y ubicaciones de uno o grupo de colaboradores.
- Telefonía Móvil: se presupuesta de acuerdo al equipo asignado al colaborador y conforme al puesto y plan que posea el mismo.

Estos gastos estarán sujetos al cumplimiento de la normativa establecida en las directrices y políticas emitidas por la administración para su proyección y ejecución de los gastos.



**SÚPER BANANERA, S.A.**  
 MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - COMUNICACIONES  
 DIVISION: **GUATEMALA**  
 ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripcion	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL
		<b>TOTAL COMUNICACIONES</b>				<b>3,450.00</b>	<b>41,400.00</b>
	<b>61150600</b>	<b>Tele-Comunicaciones</b>				<b>3,450.00</b>	<b>41,400.00</b>
	<b>61150601</b>	<b>Telefonia Fija</b>		<b>18</b>		<b>650.00</b>	<b>7,800.00</b>
1		Jorge Molina	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
2		Carlos Sosa	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
3		Carlos Martinez	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
4		Gabriela González	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
5		José Lopez	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
6		Sergio Alonso	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
7		Julio Conde	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
8		Henry Guamuch	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
9		Eddy de Leon	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
10		Almir Estrada	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
11		Lilian Hernández	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
12		Juan Perez	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
13		Luis Gonzalez	Tiquisate	50.00	1	50.00	600.00
14		Nombre / Puesto / No. Telefonico	Ubicación			0.00	0.00
	<b>61150602</b>	<b>Telefonia Movil</b>		<b>5</b>		<b>2,800.00</b>	<b>33,600.00</b>
1		Lester Escobedo/Gerente/Pendiente	Tiquisate	1,200.00	1	1,200.00	14,400.00
2		Juan Vasquez/Jefe/Pendiente	Tiquisate	650.00	1	650.00	7,800.00
3		Erick González/Jefe/Pendiente	Tiquisate	650.00	1	650.00	7,800.00
4		José Alvarado/Coordinador/Pendiente	Tiquisate	150.00	1	150.00	1,800.00
5		Sylvín Reyes/Coordinador/Pendiente	Tiquisate	150.00	1	150.00	1,800.00
6		Nombre / Puesto / No. Telefonico	Ubicación			0.00	0.00

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

#### h) Presupuesto anual por grupo de cuentas de gasto de la categoría Gastos de Operación

En el próximo cuadro se encuentra el presupuesto de la categoría Gastos de Operación, el cual presenta, comprende y agrupa el detalle de los siguientes gastos:

##### 1. Principal: Papelería y Útiles

- Papelería y Útiles de Oficina: se presupuesta de acuerdo a las actividades y el motivo de la utilización de los útiles para el desempeño de sus funciones.



**SÚPER BANANERA, S.A.**

MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL - GASTOS DE OPERACIÓN

DIVISION: **GUATEMALA**

ENTIDAD / CENTRO DE COSTO: **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

ID	Cuenta	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Unitario	Enero	TOTAL ANUAL	
		<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>				<b>1,020.00</b>	<b>4,080.00</b>	
	61150800	<b>Papelería y Útiles</b>				<b>1,020.00</b>	<b>4,080.00</b>	
	61150802	<b>Papelería y Útiles de Oficina</b>		<b>5</b>		<b>1,020.00</b>	<b>4,080.00</b>	
1		Resmas papel bond tamaño carta	Auditorías y Gestión de Riesgos	30.00	4	30.00	<b>120.00</b>	<b>480.00</b>
2		Útiles de oficina	Auditorías y Gestión de Riesgos	900.00	1	900.00	<b>900.00</b>	<b>3,600.00</b>
3		Descripción de Material	Motivo de utilización			0.00	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Propia, conforme al análisis de la propuesta a la compañía.

## 4.2 Viabilidad del proyecto

La Gerencia evaluó la propuesta presentada, costo beneficio de las mismas y concluyó que la propuesta para el área es adecuada para el control financiero de los presupuestos de las distintas unidades de negocio de la empresa, para ser más eficientes de lo que en la actualidad son los procesos de control interno.

Derivado de la decisión anterior, con la Gerencia invertirá tiempo con las gerencias involucradas en varias fases para establecer las políticas, procedimientos y modelar los formatos que se deberán utilizar para la elaboración de los presupuestos. La decisión se basó en que no generará costos adicionales para la empresa.

## Cronograma de Trabajo

De acuerdo con la programación inicial que se proyectó, no existió una diferencia significativa en el cronograma propuesto, las partes involucradas cumplieron con responsabilidad los tiempos y tareas, respecto a las fechas programadas en el calendario oficial y entregas al tutor. Así mismo, se cumplió con los objetivos de la investigación a través del apoyo, colaboración y facilidad de información por los directivos de la empresa, para lograr con esta investigación.

 <b>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</b> Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría Programa ACA / Práctica Empresarial Dirigida -PED-	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015</b>																																
	<b>MES</b>	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	<b>SEMANA</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades</b>																																	
Solicitud de autorización de realización de práctica en empresa																																	
Reconocimiento de estructura de la empresa																																	
Reconocimiento de áreas de la empresa																																	
Entrevistas a las áreas de la empresa																																	
Diagnóstico de aspectos generales de la empresa																																	
Programas de trabajo																																	
Análisis de la información																																	
Plan de PED																																	
Diagnóstico integral y específico																																	
Primer reunión seguimiento a informe de PED																																	
Segunda reunión seguimiento a informe de PED																																	
Tercera reunión seguimiento a informe de PED																																	
Cuarta reunión seguimiento a informe de PED																																	
Entrega de informe PED																																	
Fin de actividades																																	

Fuente: Análisis de información compilada en el proceso de investigación, 2015.

## **Conclusiones**

1. El impacto que causa la inadecuada gestión presupuestaria, es de importancia relevante; ya que las proyecciones y las ejecuciones presupuestarias, no están preparadas bajo directrices que normen las erogaciones por cada departamento de la compañía.
2. El resultado esperado por la empresa al final del periodo con relación a una adecuada optimización de los recursos financieros, es otro elemento importante que no es logrado por no contar con directrices y objetivos presupuestarios, lo cual no permite tomar decisiones objetivas por los accionistas de dicho resultado.
3. La propuesta de solución de mejora presentada a la Gerencia de Finanzas, está basado en el modelo de gestión presupuestaria Base Cero, dicha metodología fomenta y promueve las bases para la optimización de los recursos financieros a través de directrices operativas que contienen políticas y procedimientos para un control interno adecuado acorde al giro del negocio de la empresa.

## **Recomendaciones**

1. Implementar la propuesta de gestión presupuestaria Base Cero del Área de Finanzas, con el objetivo de fomentar la optimización y eficiencia presupuestaria de las unidades de negocio de la empresa, con el fin de minimizar pérdidas y gastos no controlados que contravengan los objetivos financieros y operacionales de la entidad.
2. Mantener de una manera constante la actualización de los procesos, políticas y procedimientos de acuerdo al crecimiento de la entidad, con el objetivo de mapearlas actividades operacionales para conservar el continuo control y seguimiento de la optimización de los recursos financieros.
3. Promover el modelo de gestión presupuestaria Base Cero en todas las áreas de la entidad, para agregar valor al negocio, con el propósito de aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones a nivel financiero, operativo y comercial que desempeña la empresa.

## Referencias

1. Burbano, J. (2005) Presupuestos: *Enfoque de Gestión, planeación y control de Recursos*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. (p. 405) Venezuela: Universidad del Zulia Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
2. Cárdenas y N., R. (2002). *Presupuestos: teoría y práctica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
3. Del Río G., C. (2003). *El Presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero*. México: Thomson.
4. Pyhrr, P. (1988). *Presupuesto Base Cero: Método práctico para evaluar gastos*. México: Limusa.
5. *Guía de Análisis Financiero para Auditores*. Recuperado de <http://www.auditool.org/cursos-virtuales-auditool/3216-curso-virtual-analisis-financiero-para-auditores>
6. Mujica, A., Rodríguez, G., Rodríguez, B., y Ferreira, M. (2005). *Gestión Presupuestaria*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. No. 6. España. (pp. 93-116) Venezuela: Universidad del Zulia Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado de [http://www.tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArquivo=4367](http://www.tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=4367)
7. Rodríguez, G, Vilchez, G, Urdaneta, A. (2006). *Factores claves de éxito en la gestión presupuestaria del sector pastas alimenticias en la región zuliana*. *Revista Venezolana de Gerencia*, julio – septiembre, año/vol.11, Número 035. (pp. 385-401). Venezuela: Universidad del Zulia Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado de [http://www.tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArquivo=4367](http://www.tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=4367)

# Anexos

# Anexo 1

## Cuestionario General de Recopilación de Información del Área de Finanzas

	Universidad Panamericana Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b>	
	<b>CUESTIONARIO GENERAL</b>	<b>PAGINA</b> 1 DE 1	<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
	Cuestionario diagnóstico general			
	<b>Área</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>	<b>Responsable</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
		<b>Fecha</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
<p><b>Instrucciones:</b>                  A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales tienen como propósito la realización de una investigación de Práctica Empresarial Dirigida –PED- cuya finalidad es hacer un Evaluación Integral dentro de la Empresa.                  Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.</p>				
<b>Ref</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si / No</b>		
<b>BASE LEGAL</b>				
1	¿Cuenta la empresa con el acta de constitución de la empresa?			
2	¿La empresa nombró a su representante legal al momento de la			
3	¿La empresa se encuentra inscrita ante SAT en el Registro Tributario			
4	¿La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil?			
5	¿Cuenta la empresa con la patente de sociedad y empresa?			
6	¿La empresa cuenta con la debida autorización de los libros contables ante el Registro Mercantil?			
7	¿La empresa cuenta con la respectiva autorización de las facturas, notas de débito, nota de crédito y libros contables ante SAT?			
8	¿La empresa cuenta con la autorización del libro de salarios ante la Inspección del Ministerio de Trabajo?			
9	¿La empresa cuenta con la afiliación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?			
10	¿La empresa cuenta con la afiliación al IRTRA e INTECAP?			
<b>MARCO GEOGRAFICO</b>				
11	¿La empresa se encuentra ubicada en un área estratégica?			
12	¿El clima donde se encuentra ubicada la plantación es adecuado para la producción?			
13	¿Son adecuadas las instalaciones de la empresa de acuerdo a su giro comercial?			
14	¿La empresa dentro de su ubicación geográfica tiene conocimiento si existen otras empresas que se dediquen a su mismo giro comercial?			
15	¿Es suficiente el personal con que la empresa cuenta actualmente en el desarrollo de sus actividades?			
16	¿La preparación del personal que labora para la empresa es la adecuada según el giro comercial?			
17	¿La empresa cuenta con planes de contingencia ante una situación de desastre natural?			
18	¿La empresa cuenta con certificaciones de seguridad industrial dentro de sus instalaciones?			
19	¿La empresa posee planes de expansión de las instalaciones para la producción?			
<b>OBJETIVOS</b>				
20	¿Cuenta la empresa con objetivos definidos de forma anual?			
21	¿Los objetivos definidos por la alta dirección de la empresa son alcanzables?			

Ref	Descripción	Si / No
22	¿Se han logrado alcanzar los objetivos en los últimos tres años por la empresa?	
23	¿La empresa cuenta con herramientas que permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	
24	¿Se reúne al área administrativa financiera frecuentemente para planear o verificar el avance de los objetivos, estrategias, etc.?	
25	¿Considera que los recursos otorgados por parte de la empresa son los adecuados y necesarios para ejercer una labor eficiente y eficaz de acuerdo con los objetivos definidos?	
26	¿La misión y la visión están de acuerdo con los objetivos que busca alcanzar la empresa?	
27	¿Se comunica e incentiva a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la empresa?	
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	
28	¿La empresa cuenta con organigramas definidos?	
29	¿La empresa cuenta con una estructura y jerarquía de puestos del personal?	
30	¿La empresa cuenta con manuales generales o de algún tipo?	
31	¿La empresa cuenta con un código de ética para todos los colaboradores?	
32	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro de la empresa?	
33	¿La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?	
34	¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?	
35	¿Los perfiles de trabajo establecidos para la empresa permiten que se desarrolle al máximo las competencias de los colaboradores?	
	<b>DIRECCIÓN</b>	
36	¿Las decisiones que toma la alta dirección está directamente relacionado con el jefe de cada departamento y su equipo?	
37	¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?	
38	¿La alta dirección de la empresa delega y permite la toma de decisiones por parte de los empleados?	
39	¿Son tomadas en cuenta las ideas de los empleados dentro de la empresa?	
40	¿A parte de los jefes, existe algún líder de cada departamento que suplante al jefe en caso de que este falte?	
41	¿Tienen conocimiento los directivos de la empresa del giro del negocio de la empresa a detalle?	

Realizado Por \_\_\_\_\_

Nombre y firma del responsable \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Cuestionario General de Recopilación de Información del Área de Contraloría

	Universidad Panamericana Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA	<b>VERSIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>
		1	
	<b>CUESTIONARIO GENERAL</b>	<b>PAGINA</b>	<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>
		1 DE 1	

Cuestionario diagnóstico general

**Área** 
**Responsable**   
**Fecha**

**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales tienen como propósito la realización de una investigación de Práctica Empresarial Dirigida –PED- cuya finalidad es hacer un Evaluación Integral dentro de la Empresa. Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Ref	Descripción	Sí / No
	<b>CONTROL</b>	
1	¿La empresa cuenta con un manual de políticas contables?	
2	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de caja?	
3	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de cuentas por cobrar?	
4	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de cuentas por pagar?	
5	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de compras?	
6	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de ventas?	
7	¿La empresa cuenta con controles y procedimientos para el área de producción?	
8	¿Cuenta la empresa con procedimientos para el registro de los activos fijos?	
9	¿Cuenta la empresa con área específica que se encarga del control y salvaguarda de los activos?	
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los departamentos de la empresa?	
	<b>CONTABLE ADMINISTRATIVO</b>	
11	¿La empresa cuenta con un sistema contable adecuado?	
12	¿Existen políticas contables para el registro y presentación de la información financiera?	
13	¿Se encuentran los libros contables de la empresa actualizados?	
14	¿Existe una adecuada clasificación y análisis de los gastos de la empresa?	
15	¿Se realizan las debidas conciliaciones bancarias en cada cierre mensual?	
16	¿Se cuenta con la normativa de anulación de cheques que se encuentran en circulación por más de 6 meses?	
17	¿Se concilian los saldos de los Anticipos por Liquidar?	
18	¿Se hace seguimiento de liquidación de cuentas vencidas?	
19	¿Se realiza una conciliación de saldos contables contra los Estados de Cuenta de los proveedores?	
20	¿Todos los gastos corresponden al período de realización, independientemente del período de pago?	
21	¿Se revisa que el gasto por Indemnizaciones que se provisione y se reporte en la contabilidad sea el equivalente al 8.33%?	
22	¿Se revisa que las provisiones mensuales reportadas en contabilidad estén conforme a los porcentajes de ley establecidos?	

Ref	Descripción	Si / No
23	¿Se concilian los saldos de los ingresos registrados en la contabilidad contra los libros de Ventas?	
24	¿Se tiene control de las facturas físicas y electrónicas, manteniendo un stock adecuado?	
25	¿Se tiene control de las notas de crédito, débito físicas y electrónicas, manteniendo un stock adecuado?	
	<b>IMPUESTOS</b>	
26	¿Se cuenta con un programa de trabajo mensual del área de impuestos?	
27	¿Se cumple en dejar evidencia de la revisión de los impuestos periódicos?	
28	¿Se cuenta con un archivo de las declaraciones de impuestos y obligaciones presentadas?	
29	¿Se cuenta con un control del cumplimiento de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que se le deban presentar a SAT por empresa?	
30	¿Se cuenta con un archivo por empresa donde se encuentra la documentación de la Acta de Constitución, RTU, Patentes de Comercio y Sociedad, Resoluciones de beneficios fiscales?	
31	¿Se cuenta con el control del uso y existencia de los folios utilizados y por utilizar actualizado, con su respectiva autorización habilitación por empresa (Diarios, Mayor, Estados Financieros, compras y ventas)?	
32	¿Se cuenta con el detalle de los créditos fiscales pendientes de acreditar por empresa (Régimen de Utilidades - ISR, ISO)?	
33	¿Se cuenta con el archivo y documentación de soporte de las solicitudes de devolución de IVA por empresa realizadas ante SAT.?	
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
34	¿Se realiza concilian los saldos, del Módulo de Activos contra Libro Mayor?	
35	¿Se realiza inventario periódico de activos fijos?	
36	¿Los activos están valuados a su precio de Adquisición y depreciados consistentemente?	
37	¿Al dar de baja un vehículo o maquinaria en el taller se retira los logos y calcomanías de la corporación?	
38	¿Se cuenta con un manual de políticas para registro de activos fijos?	
39	¿Los códigos de maquinaria y equipos rentados, que estén de alta como activo fijo se depuran periódicamente de Activos Fijos?	
40	¿Al dar de baja un vehículo o maquinaria se deshabilita el código del activo con el propósito de no continuar cargándole gastos?	
41	¿Se cumple con las normativas de capitalización de Activos Fijos?	

Realizado Por \_\_\_\_\_

Nombre y firma del responsable \_\_\_\_\_

## Anexo 3

### Cuestionario General de Recopilación de Información del Área de Recursos Humanos

	Universidad Panamericana Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA	VERSIÓN 1	CÓDIGO	
	<b>CUESTIONARIO GENERAL</b>	PAGINA 1 DE 1	VIGENTE A PARTIR DE:	
	Cuestionario diagnóstico general			
	Área <input style="width: 100px;" type="text"/>	Responsable <input style="width: 100px;" type="text"/>		
		Fecha <input style="width: 100px;" type="text"/>		
<p><b>Instrucciones:</b>                  A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales tienen como propósito la realización de una investigación de Práctica Empresarial Dirigida –PED- cuya finalidad es hacer un Evaluación Integral dentro de la Empresa.                  Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.</p>				
<b>Ref</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si / No</b>		
<b>DEL PERSONAL</b>				
1	¿Cuenta la empresa con una alta rotación de personal?			
2	¿Cuenta la empresa con procesos definidos para la selección y contratación del personal?			
3	¿La empresa cuenta con sistemas de evaluación del personal?			
4	¿Cuenta la empresa con análisis de sueldos y salarios de los empleados?			
5	¿La empresa cuenta con políticas de promoción y reconcomiento a los colaboradores?			
6	¿Existe alguna evaluación del clima laboral que mantenga un ambiente agradable de trabajo?			
7	¿Existen dentro de la empresa reglamentos y contratos de trabajo?			
8	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y adiestramiento para el personal?			
9	¿La empresa ofrece incentivos adicionales a los trabajadores para reconocer su desempeño?			
10	¿Existe una buena comunicación entre la gerencia y los otros departamentos de la empresa?			
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
11	¿Conoce cuál es la misión de la empresa?			
12	¿Conoce cuál es la visión de la empresa?			
13	¿La empresa permite delegar la toma de decisiones a los empleados?			
14	¿Se toma en cuenta las iniciativas de los trabajadores para mejoras en los departamentos?			
15	¿Se le reconoce e incentiva a los empleados por la buena labor que hace?			
16	¿Se realizan actividades extra-laborales con los empleados para fomentar el trabajo en equipo?			
17	¿Se cuenta con plan de desarrollo y de crecimiento internamente?			
18	¿Existe una cultura de comunicación hacia los colaboradores dentro de la empresa?			

Realizado Por \_\_\_\_\_

Nombre y firma del responsable \_\_\_\_\_

## Anexo 4

### Cuestionario General de Recopilación de Información del Área de Compras

	Universidad Panamericana Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b>	
	<b>CUESTIONARIO GENERAL</b>	<b>PAGINA</b> 1 DE 1	<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
	Cuestionario diagnóstico general			
	<b>Área</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>	<b>Responsable</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
		<b>Fecha</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
<p><b>Instrucciones:</b>                  A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales tienen como propósito la realización de una investigación de Práctica Empresarial Dirigida –PED- cuya finalidad es hacer un Evaluación Integral dentro de la Empresa.                  Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.</p>				
<b>Ref</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si / No</b>		
1	¿Las compras se realizan de acuerdo a una planeación por las áreas?			
2	¿Existen contratos con los proveedores por bienes y servicios?			
3	¿Existen políticas y procedimientos establecidos para las compras de crédito y contado?			
4	¿Existe el control adecuado sobre los inventarios y su almacenamiento?			
5	¿Existe un adecuado control de la rotación de inventarios?			
6	¿Existe un control adecuado de los inventarios obsoletos?			
7	¿Existen controles de registros para las entradas y salidas de bodega?			
8	¿Existe un control adecuado de logística para el traslado de los materiales y suministros?			
9	¿Existe un procesos adecuado para cotizaciones con los proveedores?			
10	¿Existen procesos de negociación de crédito con los proveedores?			

\_\_\_\_\_  
Realizado Por

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable

## Anexo5

### Cuestionario Específico de Recopilación de Información por Áreas

	Universidad Panamericana Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA	<b>VERSIÓN</b> 1	<b>CÓDIGO</b>
	<b>CUESTIONARIO ESPECIFICO</b>	<b>PAGINA</b> 1 DE 1	<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>
	Cuestionario diagnóstico general		
	<b>Área</b> <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	<b>Responsable</b> <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	<b>Fecha</b> <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>

**Instrucciones:**  
 A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales tienen como propósito la realización de una investigación de Práctica Empresarial Dirigida –PED- cuya finalidad es hacer un Evaluación Integral dentro de la Empresa.  
 Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Ref	Descripción	Si / No
1	¿Existen políticas corporativas?	
2	¿Conoce las políticas que aplican a su área?	
3	¿Existen procedimientos de trabajo establecidos y comunicados?	
4	¿El control interno de su área es adecuado?	
5	¿Su área realiza revisiones periódicas sobre la eficiencia y eficacia de los controles internos?	
6	¿Realizan actualizaciones anuales a controles y procedimientos internos?	
7	¿Conoce la definición de presupuesto?	
8	¿Conoce alguna metodología para elaborar y preparar su presupuesto?	
9	¿Conoce el periodo de base para elaborar su presupuesto?	
10	¿Conoce las políticas y el reglamento existente para la elaboración de su presupuesto?	
11	¿Es adecuado la base que utiliza para la elaboración del presupuesto que actualmente utiliza?	
12	¿El presupuesto que es elaborado está de acuerdo a la actividad económica de la empresa?	
13	¿El presupuesto que se elabora en su área se planea, coordina y controla debidamente es adecuado para analizar si se cumplieron con los objetivos de la empresa?	
14	¿El presupuesto es analizado rubro por rubro para determinar la optimización de los gastos con todas las áreas?	
15	¿Considera que la gestión de su presupuesto contribuye a los objetivos y metas corporativas?	
16	¿La gestión de su presupuesto de su área es evaluado de un año con otro para medir su optimización?	
17	¿Existe alguna supervisión o seguimiento al resultado y/o variaciones de su presupuesto contra lo ejecutado para conocer la optimización y ahorro mensual y anual?	
18	¿Existe alguna supervisión o seguimiento al resultado y/o variaciones de su presupuesto contra lo ejecutado?	

Realizado Por \_\_\_\_\_

Nombre y firma del responsable \_\_\_\_\_