

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



“Implementación Control Presupuestario Empresa ROMAN, S.A.”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Josué Paolo Gutiérrez Gutierrez

Guatemala, Julio 2015

“Implementación Control Presupuestario Empresa ROMAN, S.A.”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Josué Paolo Gutiérrez Gutierrez

M. Sc. / Lic. Elfego López Ramírez (**Asesor**)
Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez (**Revisora**)

Guatemala, Julio 2015

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

Vicedecano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

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

Lic. Estuardo Vinicio Argueta

Examinador (a)

Licda. Nancy Lam

Examinador (a)

Lic. Sergio Estrada

Examinador (a)

Lic. Elfego López Ramírez

Asesor

Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.11-2015-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 16 DE JUNIO DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elfego Amán López Ramírez, tutor y Licenciada Ana Carolina Ramírez Méndez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN CONTROL PRESUPUESTARIO EMPRESA ROMAN, S.A.” Presentada por el estudiante Josué Paolo Gutiérrez Gutiérrez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01487, de fecha 21 de abril de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Elfego Amán López Ramírez
Contador Público y Auditor
Colegiado 6191

30 Av. "A" 2-12 Cañadas del Río
San Miguel Petapa
ealramirez@yahoo.com.mx
Celular 42713545

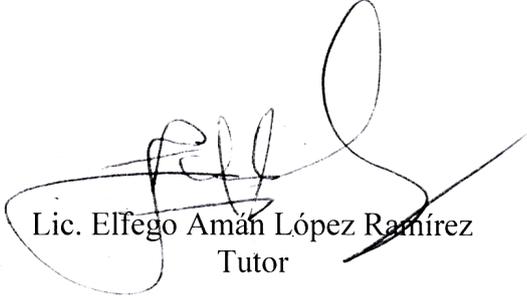
Guatemala, 5 de diciembre de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana –Campus Álamos
Ciudad Guatemala

Estimados Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial dirigida –PED- con el tema **“Implementación Control Presupuestario Empresa ROMAN, S.A.”**, presentada por el estudiante Josué Paolo Gutiérrez Gutierrez, Carné No. 201400918, previo a optar al grado académico de “Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, por tal motivo se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85 puntos para que continúe el proceso correspondiente.

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



Lic. Elfego Amán López Ramírez
Tutor

c.c. archivo

Guatemala, 09 de febrero de 2015.

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

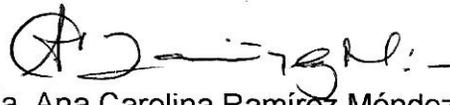
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Implementación Control Presupuestario Empresa ROMAN, S.A.”** realizado por: **Josué Paolo Gutiérrez Gutiérrez**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. He procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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



Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez

Colegiado No. 19,897



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

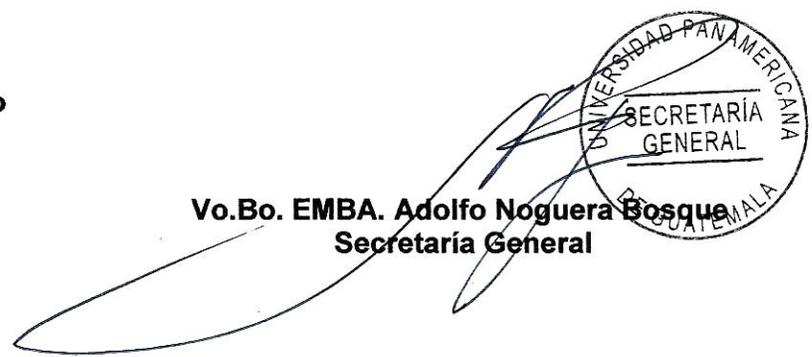
REF.: UPANA: RYCA: 0039.2015

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 **Gutiérrez Gutierrez, Josué Paolo** con número de carné 201400918, aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de abril del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Zoila de P
cc. Archivo.

Agradecimientos

- A Dios:** Por darme sabiduría y fuerzas para culminar con éxito mi carrera, estando siempre guiándome.
- A mi Padre** Marco Tulio Gutiérrez, por ser ejemplo de perseverancia.
- A mi Madre** Dorita Gutiérrez, por brindarme todo su amor y su apoyo en cada etapa de mi vida.
- A mí Esposa:** Silvia Díaz, por su apoyo incondicional.
- A mis hijas:** Paula y Ana, por ser mi motivación y alegría.
- A mis hermanos:** Omar, Mary, Evelyn y Yoselyn por su apoyo.
- A la Empresa:** Por su colaboración para realizar mi práctica.
- A mis amigos:** Carlos Mazariegos, Josué Morales, William Ortega, Jose María, Andy Ramirez, por estar presente en mi proceso de estudio.
- A mis compañeros de trabajo:** Por su paciencia y apoyo.
- A mis tutores:** Por brindarme la orientación necesaria para la realización de este proyecto.
- A mí revisor:** Por su aporte muy valioso en el proceso de este informe.
- A mis examinadores:** Por sus aportes valiosos en la finalización de este informe.
- A la Universidad Panamericana** Por la oportunidad de realizarme profesionalmente.

Tabla de Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo 1		1
1.1	Antecedentes	1
1.2.1	Misión	1
1.2.2	Visión	1
1.2.3	Información comercial	2
1.2.4	Estructura organizacional	3
1.3	Aspectos legales y fiscales	4
1.3.1	Planteamiento del problema	7
1.3.2	Justificación	7
1.3.3	Pregunta de la investigación	8
1.4	Objetivo general	8
1.4.1	Objetivos específicos	8
1.5	Alcances y limites	9
1.5.1	Alcances	9
1.5.2	Limites	10
1.6	Marco teórico	10
1.6.1	Definición del presupuesto	10
1.6.2	Importación del presupuesto	10
1.6.3	Objetivos del presupuesto	11
1.6.4	Principios del presupuesto	11
1.6.5	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	12

1.6.6	Tipos de presupuestos	13
1.6.7	Según la flexibilidad	13
1.6.7.1	Según el período que cubran	14
1.6.7.2	Según el campo de aplicabilidad de la empresa	14
1.6.7.3	Según el sector en el cual se utilicen	18
1.6.8	Etapas de la planificación	18
1.6.9	El presupuesto de ingresos	19
1.6.9.1	Concepto	19
1.6.10	Políticas de ingresos	19
1.6.10.2	Pasos para realizar un presupuesto de ingresos	19
1.6.10.3	El presupuesto de gastos operativos	20
1.6.10.4	Herramientas para la administración del efectivo	20
Capítulo 2		21
2	Metodología aplicada	21
2.1	Tipo de investigación	21
2.2	Sujeto de la investigación	21
2.3	Instrumentos	21
2.4	Diseño de la investigación	22
2.4.1	Análisis de la información	22
2.4.2	Observación directa	22
2.5	Aporte esperado	23
2.5.1	Empresa	23
2.5.2	Universidad	23
2.5.3	País	23
Capítulo 3		24
3.1	Resultados y análisis de la investigación	24

3.1.1	Resultado de la investigación	24
3.1.2	Análisis de resultados	38
3.1.2.1	Análisis FODA	38
3.2	Área financiera	41
3.3	Área fiscal	45
3.4	Área administrativa	50
3.5	Área de auditoría	51
Capítulo 4		52
4.1	Propuesta de solución de mejora	53
4.2	Propuesta de Ingresos	54
4.2.1	Procedimiento para la elaboración del presupuesto de ingresos	54
4.3	Propuesta de egresos	56
4.3.1	Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Egresos	56
4.4	Control presupuestario	65
4.5	Costo de la implementación de la propuesta	65
4.6	Flujogramas	67
	Conclusiones	71
	Recomendaciones	72
	Referencias	73

Lista de Cuadros

Cuadro 1	Balance general	41
Cuadro 2	Estado de resultados	42
Cuadro 3	Presupuesto de ingresos	55
Cuadro 4	Presupuesto de egresos	57
Cuadro 5	Nómina mensual de empleados	58
Cuadro 6	Nómina mensual de empleados	59

Cuadro 7	Egreso de efectivo por pago de impuestos	60
Cuadro 8	Egreso de efectivo por pago de impuestos	61
Cuadro 9	Estado de resultado proyectado	62
Cuadro 10	Punto de equilibrio proyectado	63

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Organigrama de la Empresa “ROMAN, S.A.”	3
-----------	---	---

Listado de Anexos

Anexo I	Flujograma presupuesto de ingresos	68
Anexo II	Flujograma presupuesto de egresos	69
Anexo III	Presupuesto de efectivo	70
Anexo IV	Presupuesto de egresos	76
Anexo V	Presupuesto mensual de empleados	77
Anexo VI	Presupuesto mensual de empleados	78
Anexo VII	Presupuesto egreso de efectivo por pago de impuesto	78
Anexo VIII	Egreso de Efectivo por pago de impuestos IVA	79
Anexo IX	Egreso de Efectivo por pago de impuestos	79
Anexo X	Estado de resultados proyectado	80
Anexo XI	Presupuesto de ingresos	81
Anexo XII	Plantilla cuestionario UPANA	82
Anexo XIII	Análisis FODA	87
Anexo XIV	Cuestionario de presupuestos	89
Anexo XV	Cuestionario de control	90
Anexo XVI	Cuestionario de procedimientos	93

Resumen

El trabajo radica en la necesidad de Implementación Control Presupuestario Empresa “ROMAN, S.A.”, ya que existen serias debilidades de control interno, principalmente en los gastos que no se han podido controlar y monitorear, los cuales están sujetos a análisis, para indicar el rendimiento de la empresa.

Por requerimiento de la empresa y basados en las observaciones, se evaluaron los sistemas contables, para determinar la implementación del control presupuestario. Para ello se contó con la colaboración del gerente general.

La evaluación de la información financiera se realizó en base al análisis de los estados financieros del período 2012-2013. Para ello, se procedió a consolidar la información financiera, lo cual adicionando al resultado de las entrevistas, permitió generar la propuesta para dar una respuesta al problema evaluado.

En el primer capítulo del presente trabajo se realizó una descripción general de la empresa que contiene antecedentes, la misión, la visión, los objetivos, información comercial, la estructura organizacional, el estudio de los aspectos legales y fiscales. Se le adicionó a la investigación un marco teórico con los principales conceptos relacionados con el tema del presupuesto.

El segundo capítulo contiene la metodología aplicada en la presente investigación. El tipo de investigación utilizada fue cuantitativa, en el cual se pretende dar a conocer sistemáticamente de manera precisa y clara, las relaciones con la propuesta. Los sujetos de investigación fueron los empleados de la empresa, atendiendo a nuestras solicitudes el gerente general, a quien también se le realizó una serie de entrevistas, con el propósito de obtener aportes valiosos de cómo se realizan las operaciones de la empresa.

En el tercer capítulo, se dan a conocer los resultados y análisis de la investigación por medio de una serie de evaluaciones realizadas a la empresa, concluyendo con la falta de un control presupuestario. Adicionalmente, se realizó un análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. También se realizaron los análisis correspondientes al área financiera, fiscal, administrativa y de auditoría.

Y el cuarto y último capítulo, se plantea la propuesta de aporte a la investigación realizada, la cual será beneficiosa para la empresa. Se brindaron las herramientas de cómo se debe realizar un presupuesto de ingresos, gastos y de efectivo para ciertos períodos proyectados. Adicionalmente, se aportaron flujogramas que darán a conocer cada uno de los pasos a seguir para implementar un control presupuestario y también se dio a conocer el costo de implementación de la propuesta. Será de gran apoyo contar con esta herramienta y poder monitorear cada rubro que afecta los gastos de la empresa, con el fin de tener mejores rendimientos a futuro.

Introducción

Derivado del estudio y evaluaciones realizadas a las operaciones de la empresa ROMAN, S.A., la cual se dedica a prestar servicios de contabilidad y asesoría fiscal a empresas guatemaltecas y extranjeras, se identificó la necesidad de implementar un control presupuestario.

El presupuesto es una herramienta de mucha utilidad que permite a la empresa visualizar su rentabilidad en un período determinado a futuro. Adicionalmente, permite medir que tan eficiente se ha sido en la ejecución presupuestaria, siendo éste uno de los principales objetivos del control presupuestario.

El aporte del presente trabajo es proveer a la empresa el procedimiento para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos, así como poder realizar un presupuesto de efectivo de forma paralela, con el propósito de dar a conocer sus beneficios y utilidades.

Se indica cómo se deben monitorear las ejecuciones del gasto con la ayuda de las presentaciones mensuales que se realizan a los diferentes socios de la empresa.

Este documento está conformado por cuatro capítulos, en los cuales se muestra el estudio realizado de distintas áreas que fueron evaluadas, siendo éstas el área financiera, administrativa, fiscal y de auditoría. Este último contemplado en el capítulo tres, en donde se detallan los resultados y análisis de la investigación.

En el capítulo cuatro se han desarrollado propuestas de mejoras en las áreas evaluadas; formulando la realización del presupuesto de ingresos, estudiando los tipos de clientes con respecto al volumen de sus operaciones y determinando el tiempo invertido para cada uno de ellos.

Adicionalmente, se realizó el presupuesto de egresos, determinando las necesidades que se deben cubrir en períodos futuros. Para ello, fue necesario el estudio de los datos históricos de los registros de las operaciones de la empresa y poder ser efecto de comparación.

Con el presupuesto de ingresos, gastos e impuestos se puede determinar de forma paralela la necesidad de las erogaciones de efectivo, por lo que es necesario que se cumpla con las políticas, previo a autorización del presupuesto de efectivo.

En la realización de los presupuestos fue necesaria la elaboración del estado de resultados proyectado, determinando el crecimiento de la empresa. Con este informe se logra la aprobación total de los presupuestos para cada año previsto.

Por medio de las ejecuciones presupuestarias mensuales se evaluará el cumplimiento de los presupuestos, proyectos y políticas. Se analizará la falta de ejecución, así como sobregiros que se ejecuten en ciertos períodos de tiempo, las variaciones serán justificadas y expuestas en reuniones mensuales con las altas autoridades de la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa pertenece a una familia de hermanos guatemaltecos, quienes dan su confianza al hermano mayor para que administre y controle el patrimonio, inicia sus operaciones en el año 1991, teniendo un fuerte crecimiento a la fecha.

Empresa ROMAN, S.A., durante el tiempo que ha pasado ha llegado a ser el sostenimiento económico de varias familias, con ella las de sus empleados, aportando una salud financiera para cada uno de ellos, se ha mantenido con su actividad principal de prestar servicios de contabilidad y asesoría fiscal por más de 23 años. El servicio que presta ha aportado a la empresa y sus clientes es un crecimiento económico, razón por la cual cuenta con más de sesenta clientes activos en SAT.

1.2.1 Misión

Somos una empresa Guatemalteca, que brinda servicios de asesoría fiscal y contabilidad, con información confiable, oportuna y de excelencia, que ayuda a nuestros clientes en la toma de decisiones, colaborando con el crecimiento económico de nuestros clientes.

1.2.2 Visión

Conformar un grupo de profesionales, para posicionarnos entre las grandes empresas y poder expandirnos con nuestros servicios, dando un crecimiento económico para el bien común de nuestra empresa.

Control Interno:

Empresa ROMAN, Sociedad Anónima. Trabaja su información financiera contable en un programa, soportada con los documentos legales. La empresa cuenta con un gerente, subgerente y cinco auxiliares de contabilidad. Se tienen habilitados los libros contables y auxiliares que indican el código de comercio y habilitados en la Superintendencia de Administración Tributaria.

1.2.3 Información comercial

Empresa ROMAN, S.A., se dedica a la prestación de servicios de asesoría fiscal y contable, ha sido muy importante en nuestro país por su larga trayectoria.

Proveedores

Actualmente trabaja con proveedores locales con precios accesibles y competitivos, siendo sus principales compras la adquisición de suministros de oficina y tecnología.

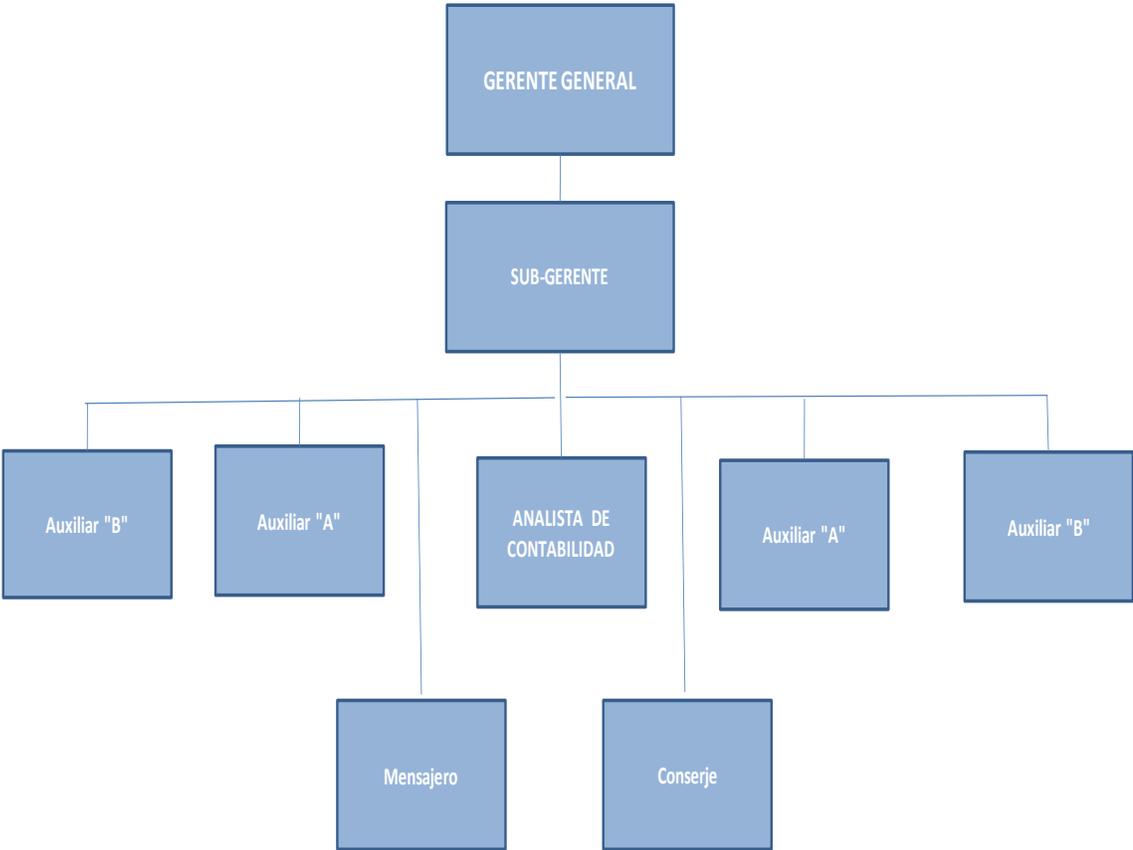
Clientes

La empresa está dirigida principalmente a clientes de pequeños y medianos contribuyentes, contando con sesenta clientes activos en SAT.

1.2.4 Estructura organizacional

Empresa ROMAN, Sociedad Anónima, funciona en el país con una mano de obra calificada; su capital de trabajo de nueve colaboradores. La empresa tiene su organigrama organizacional, detalle a continuación:

Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración propia año 2014

1.3 Aspectos Legales y Fiscales

Código de Comercio. Decreto 2-70 del Congreso de la República y sus reformas.

El código de comercio, específicamente en el título III, capítulo I, en los artículos 368 al 381, publica las obligaciones de cualquier sociedad con el tema de contabilidad y correspondencia mercantil.

El Artículo 368 del código de comercio establece los lineamientos a seguir en la estructura de la sociedad, la obligación de llevar contabilidad en forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

En la ley del IVA, específicamente en el capítulo III, nos publica las obligaciones, los libros y registros que debe llevar un contribuyente.

En este caso la empresa está obligada según el artículo No. 37, de llevar al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados, esto lo puede llevar en forma manual o electrónica, la empresa lo lleva en forma electrónica autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. Se factura por cada servicio prestado a cada cliente, se presentan las declaraciones mensuales.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 10-2012 del Congreso de la República.

Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingreso de Actividades Lucrativas según artículo 14 de la ley de ISR, el artículo 44 de la misma ley nos indica el tipo impositivo y determinación del impuesto a pagar por estar inscrito en este régimen.

La empresa cumple con sus declaraciones mensuales y una vez al año presenta la declaración en forma informativa ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

La empresa se encuentra exenta al impuesto por ser una entidad jurídica inscrita en el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, ya que paga una tarifa fija por el régimen que está inscrito, el artículo 4 inciso F. de ley del Impuesto de Solidaridad exonera de dicho impuesto.

Código Tributario. Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala

El código tributario, fiscaliza las erogaciones por pago de impuestos, en caso de incumplimiento la sanciona y nos indica los derechos a que se encuentre sujeta la empresa en caso de incumplimiento con las formalidades establecidas en el presente código.

Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

Regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores. La empresa cuenta con libro de salarios autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Todos los empleados cuentan con su respectivo contrato de trabajo que viene a proteger cualquier derecho y obligación entre los participantes del contrato.

Acuerdo Gubernativo Número 537-2013, Salario Mínimo para Actividades Agrícolas, No Agrícolas y de la Actividad Exportadora y de Maquila.

La empresa si cumple con la presente ley, está pagando salarios por encima del mínimo establecido que corresponde a Q 74.97 diarios, equivalente a Q 9.38 por hora en jornada ordinaria diurna de trabajo o proporcional para las jornadas mixtas o nocturnas, salario aplicado a partir del 01 de enero del año 2014.

Régimen de seguridad social

La empresa está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con su respectivo número patronal. Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre la base del total de sueldos ordinarios pagados mensual a los trabajadores, descuento el 4.83% de la cuota laboral y paga la empresa el 10.67% de la cuota laboral, 1% IRTRA según artículo 12 del decreto No. 1528 y 1% de INTECAP según decreto 17-72.

1.3.1 Planteamiento del problema

Se estableció que no existe comparación entre los datos reales de la gestión del negocio en lo que respecta a ingresos, costos, gastos y los objetivos fijados. Al no efectuar este tipo de análisis, no se puede determinar si existen diferencias o desviaciones y las causas de las mismas, en conclusión existen deficiencias en el control presupuestario.

La consecuencia de no llevar presupuesto, limita a la empresa en la toma de decisiones y proyectos a futuro, muestra la falta de presupuesto, no existen estados financieros presupuestados del período 01 de enero al 31 de diciembre del año 2013.

1.3.2 Justificación

Se ha observado que la empresa “ROMAN, Sociedad Anónima”, carece de control interno, principalmente en el manejo de sus finanzas. No existe control presupuestario de gastos, esto dificulta la disponibilidad de efectivo y compararlo con un buen resultado.

Adicionalmente, entre los hallazgos encontrados no utilizan ningún tipo de presupuesto para la empresa ni a corto y largo plazo, no cuenta con ningún análisis de presupuestos con los resultados reales.

En una economía tan cambiante como es en la actualidad; afecta la posición del sector empresarial en el que predomina la incertidumbre, deben planear sus actividades y con ello sostenerse en la competencia del mercado, cada año la empresa cuenta con más competencia laboral, por tal razón debe de manejar mejor sus finanzas comenzando con implementar presupuesto para cada período.

Es por ello contar con un presupuesto apropiado para la empresa, da seguridad e importancia, porque permite conocer anticipada las necesidades de la misma y evita que generen problemas

con el cumplimiento oportuno de sus obligaciones, brinda resultados futuros para la toma de decisiones.

1.3.3 Pregunta de la Investigación

¿Manejan presupuestos de ingresos y egresos en la empresa ROMAN, S.A.?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar cuáles son los presupuestos de ingresos y egresos que utiliza la empresa ROMAN, S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer si la empresa maneja adecuadamente un presupuesto de ingresos y egresos.
- ✓ Comprobar la efectiva aplicación de los rubros presupuestarios con los que cuenta la empresa.
- ✓ Revisar el cumplimiento de los techos presupuestarios con los que cuenta la empresa.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

El alcance de la investigación comprenderá la implementación del control presupuestario, para el correcto registro de las operaciones y poder estar monitoreando la ejecución presupuestaria.

Se observaron los procesos de estudio del diagnóstico contando con el apoyo del gerente general, extrayendo la información necesaria por medio de distintas técnicas y herramientas que permitieron el conocimiento necesario para presentar los resultados de la propuesta que será de beneficio para la empresa.

Se examinaron los estados financieros al 31 de diciembre de 2012 y 2013.

La investigación implicó la recolección y evaluación de información. El análisis de todos los documentos necesarios e importantes para determinar cómo se llevan a cabo los registros contables de los gastos de operación.

Por requerimiento del gerente general no se revelan las cifras reales de los estados financieros, estas han sido alteradas en un porcentaje adecuado, por cuestiones de confidencialidad de los resultados.

Durante el proceso de investigación el gerente general solicitó se le apoyará con consolidar los estados financieros proyectados del período año 2015.

1.5.2 Límites

Por sugerencia de la gerencia no se dan cifras reales de los estados financieros, las cuales serán alteradas por un porcentaje adecuado por cuestiones de confidencialidad de los resultados.

Por instrucciones de la gerencia no será revelado el nombre real y se identificará la empresa con un nombre supuesto.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Definición de presupuesto

“Es un método sistemático y formalizado para conseguir la responsabilidad directa de planificación, coordinación dirección, ejecución y control de las actividades a desarrollar” (Jorge Burbano, 1996, pág. 8)

1.6.2 Importancia del presupuesto

“El presupuesto surge como una herramienta moderna, que permite relaciones con los diferentes aspectos de las empresas, es decir, aspectos económicos, administrativos, contables y financieros” (Jorge Burbano, 1996, pág. 9)

Esta unido a la vida de la empresa y debe adaptarse a la orientación económica que se dé al negocio, así como a los hombres, a fin de lograr la mejor utilización de las posibilidades de cada uno.

El presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar algunos objetivos en un plazo de tiempo determinado. Permite a futuro ver hacia

dónde queremos ir, la clase de organización que se desea ser, la forma de operar, el tipo de resultados que se quieren lograr.

1.6.3 Objetivos del presupuesto

(Steven M. Sheffrin, 2003)

- a) Obtener tasas de rendimiento sobre capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- b) Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, ventas, etc.) en busca del objetivo mediante la delegación de funciones.
- c) Fijar políticas y examinar su cumplimiento.

1.6.4 Principios del presupuesto.

(herbertram, 2009)

- a) Previsión: En relación con los objetivos de la empresa, se deben proveer todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.
- b) Patrocinio: Para alcanzar los objetivos determinados, los presupuestos deben contar con el soporte total de la administración.
- c) Participación: Se debe contar en el proceso con la participación de todas las unidades que serán responsables del cumplimiento del mismo.
- d) Responsabilidad: Corresponde a la responsabilidad de las unidades ejecutantes de la elaboración y puesta en acción del presupuesto.
- e) Coordinación: En la elaboración de un presupuesto debe definirse un área que sea la encargada de coordinar la elaboración y ejecución del presupuesto, siendo la intermediaria entre las unidades ejecutantes del presupuesto.

- f) Período: Se debe determinar un período, el cual es conveniente que no sea mayor a un año, para lograr medir los resultados obtenidos.
- g) Correlación: Las unidades de correlación deben ser las mismas.
- h) Realismo: Los resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles.
- i) Aprobación: La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a toda la compañía.
- j) Costeabilidad: La implementación de un presupuesto no debe superar los costos de implantación y funcionamiento del sistema.
- k) Flexibilidad: Consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias.
- l) Oportunidad: El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido oportunamente.

1.6.5 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.

(Jorge Burbano, 1996, pág. 13 a 14)

- a) Ventajas
 - Sirven como presión para que la gerencia defina adecuadamente los objetivos de la empresa.
 - Obligan a hacer un autoanálisis periódico.
 - Proveen un control administrativo.
 - Impulsan para que se defina una estructura organizacional adecuada.
 - Facilitan el uso óptimo de los insumos.

- Facilitan la participación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a conservar un archivo de datos históricos controlables.
- Asisten en lograr una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

b) Limitaciones

- Los presupuestos se basan en estimaciones.
- Se deben ajustar a los cambios de importancia relativa.
- La ejecución de un presupuesto no es automática.
- Un presupuesto que no se adapte a las necesidades de la empresa puede fracasar y originar frustraciones en quienes lo desarrollan.

1.6.6 Tipos de presupuestos.

“Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, de acuerdo a las prioridades que se les dé y dependiendo las necesidades del usuario” (Jorge Burbano, 1996, pág. 13)

1.6.7 Según la flexibilidad.

a) Rígidos o Estáticos.

Se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permite los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

- b) Flexibles o Variables.

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento en el mercado, De esta manera la empresa puede acoplarse de una manera sencilla y sin traumas a las exigencias y demandas del mercado dentro del cual se desarrolla.

1.6.7.1 Según el período que cubran.

(Jorge Burbano, 1996, pág. 14)

- a) Corto plazo: Se planifican para desarrollarse en un ciclo de operaciones de un año.
- b) Mediano plazo: Se planifica para un período mayor de un año pero menor de cinco años.
- c) Largo plazo: En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas.

1.6.7.2 Según el campo de aplicabilidad de la empresa.

(Jorge Burbano, 1996, pág. 14)

- a) De operación.

Incluyen la formulación de presupuestos para 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 (presupuesto de ventas, producción, compras, materiales, mano de obra, gastos operacionales).

b) De ventas.

Son estimaciones que tienen como objetivo principal determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo. La base de este presupuesto es el pronóstico de ventas.

Componentes:

- Productos que distribuye la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto ó servicio.

c) Presupuesto de producción.

Son estimaciones que se relacionan estrechamente con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado, es decir, que el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas proyectado y ajustados por el cambio de inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada. (Steven M. Sheffrin, Sullivan, 2003)

d) Proceso:

- Elaborando un programa de producción.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

e) Presupuesto de requerimiento de materiales (PRM).

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

f) Presupuesto de gasto de venta (PRV).

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

Comprende todo el *Marketing*.

- Es base para calcular el margen de utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

g) Presupuesto de gastos administrativos (PGA).

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más sobrio posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características: Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación. Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio. Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Observaciones: Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

h) Presupuesto financiero o Presupuesto de tesorería o Presupuesto de caja ó efectivo.

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Se formula por períodos cortos (meses, trimestres o años). Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos o a los aportes de los accionistas de la empresa. En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad.

1.6.7.3 Según el sector en el cual se utilicen.

- a) Presupuesto público.

Los presupuestos de sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

- b) Presupuesto privado.

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de la actividad empresarial.

1.6.8 Etapas de la planificación.

(Jorge Burbano, 1996, pág. 38)

- a) Planeación: Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- b) Organización: Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.
- c) Coordinación: Buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.
- d) Dirección: Guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.
- e) Ejecución: En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados.

- f) Control: Medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones.

1.6.9 El Presupuesto de ingresos.

1.6.9.1 Concepto

Es el presupuesto que permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto período de tiempo. Para proyectar los ingresos de una empresa es necesario conocer la unidades a vender, el precio de los productos y la política de ventas implementadas. (BuenasTareas.com, 2009)

1.6.10.1 Políticas de ingresos

Son disposiciones que se fijan en cuanto a la forma de realizar los cobros de los productos vendidos, teniendo en cuenta que lo ideal es vender al contado, pero como estrategia entre ventas bajas y el bajo poder adquisitivo de los agentes económicos, se procede vender al crédito. (BuenasTareas.com, 2009)

1.6.10.2 Pasos para realizar un presupuesto de ingresos

- a) El presupuesto de ingresos se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas. En él debe incluirse mes a mes, tanto el número de producto a vender, como el monto en quetzales que se recibirán por las ventas.
- b) Previo la empresa debe haber fijado precios de venta por cada producto, establecerse metas.

- c) El presupuesto de ingresos debe ser elaborado, en forma realista sin exceso de entusiasmo pero constituye todo un reto a la creatividad, imaginación y dinámica de los ejecutivos de la empresa.

1.6.10.3 El Presupuesto de gastos operativos

Los gastos operativos son desembolsos monetarios relacionados con la parte administrativa de la empresa y la comercialización del producto o del servicio. Por tanto estos gastos operativos pueden ser:

- a) Gastos Administrativos: Estos gastos comprenden por ejemplo el sueldo del gerente, las secretarias, auxiliares de oficina, contador, útiles de oficina, servicios públicos, etc.
- b) Gastos de Ventas: Los gastos de ventas están relacionados con la distribución y comercialización del producto o del servicio, así tenemos a los vendedores, gastos de publicidad, comisiones, etc.

1.6.10.4 Herramientas para la administración del efectivo.

El administrador del efectivo debe llevar su análisis financiero, basándose en estados financieros existentes, para determinar los puntos débiles y fuertes de la empresa y realizar su planeación, utilizando las herramientas como el análisis de razones financieras a los estados financieros de la empresa y el presupuesto de caja.

Capítulo 2

Metodología Aplicada

2.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativa y se propone dar a conocer sistemáticamente de manera concisa y clara las relaciones con la propuesta en nuestro diagnóstico integral, en el análisis estudiado se toma una secuencia de interrogantes que valúan por separado. Esto implica la utilización de técnicas y herramientas adecuadas, asimismo, aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos en clases magistrales impartidas en la Universidad Panamericana, con el propósito de lograr la solución de las deficiencias por falta del control presupuestario.

2.2 Sujetos de la investigación

Por la importancia que tiene la implementación del control presupuestario, se determinó como sujetos de investigación, el gerente general, sub-gerente, auxiliares, analistas del departamento de contabilidad, ellos tienen la responsabilidad del registro de las operaciones financieras, contables y elaboración de estados financieros de la empresa.

2.3 Instrumentos

La observación es el instrumento en que como investigador nos ayuda proporcionándonos datos de vital información para toda de decisiones y proyectos a trabajar.

La entrevista es la relación directa que se establece entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios.

Un análisis a los estados financieros nos ayuda a conocer la verdadera situación económica de la empresa, apoyarnos con las aseveraciones nos ayudara a ver los movimientos contables que ha tenido la empresa de una forma integral.

Revisión de los documentos, partiendo desde la recopilación hasta la interpretación. Mediante la revisión de los documentos generalmente se obtiene la mayor cantidad de datos unidos al empleo de los cuestionarios

2.4 Diseño de la investigación

Se realizó un diagnóstico integral de la unidad bajo análisis, de lo que se pudo delimitar el tema a bordar “Implementación Control Presupuestario Empresa ROMAN, S.A.” considerando ser una de las áreas críticas en donde se podía aportar un valor agregado, se logró obtener información por parte del personal de la empresa por medio de encuestas y entrevistas, observando los procedimientos de cada función y actividad que se realiza en la empresa.

2.4.1 Análisis de la información

El objetivo del análisis es obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información para poder conocer a la empresa, y así aportar conocimientos válidos sobre cómo se deben operar los presupuestos de gastos.

2.4.2 Observación directa.

Se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa, mediante las cuales se observó directamente el entorno, conociendo de una mejor forma sus debilidades y fortalezas, técnica utilizada para extraer información sobre la empresa.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 Empresa

Proveer un mejor control presupuestario de los gasto, con el propósito de que la información sea la apropiada para toma de decisiones y tener un buen rendimiento económico en la empresa.

2.5.2 Universidad

Aportar un documento técnico y científico que sea utilizado para consulta por los estudiantes y docentes que ayuden en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría y que cumpla con la calidad de información que el estudiante de la UPANA, necesite para efectos de estudio e implementación del control presupuestario.

2.5.3 País

Dar a conocer que es viable implementar el control presupuestario en una empresa de servicios contables y fiscales, que ayudan al crecimiento económico del país, que sea de ejemplo para muchas empresas que se dedican a esta actividad económica.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

Se efectuó la presente evaluación a la empresa ROMAN, S.A., con respecto a sus aspectos financieros, de cumplimiento y administrativos, con el fin de determinar áreas de mayores riesgos y de oportunidad de mejoras adaptables, atendiendo las máximas necesidades que en la actualidad le impactan a la empresa.

Dentro de los procedimientos que se realizaron para cumplir con la evaluación se procedió a evaluar los estados financieros (balance general y estado de resultados) así como sus integraciones y visualización de los documentos de soporte, se realizó un análisis FODA, que permitió ver las ventajas y desventajas de la empresa, así como entrevistas y cuestionarios realizados al personal ejecutivo y operativo de la empresa.

3.1.1 Resultados de la investigación

Como resultado del estudio que se realizó en la empresa ROMAN, S.A., se constató que actualmente posee problemas financieros, mismos que se han derivado por la falta de planificación.

Se considera que la empresa ROMAN, S.A., desde un inicio no contempló una planificación adecuada que le permitiera administrar correctamente los recursos existentes, por lo que no es conveniente que siga operando de esta manera.

La planificación ayuda a sostener una administración y da lugar a la maximización de los beneficios, a través de la disminución de los costos, así como ofrece el soporte necesario para que la empresa cumpla con los objetivos planteados.

Para administrar eficientemente los recursos, se debe tomar en cuenta que el verdadero valor de los presupuestos, radica en su interpretación o interrelación, pues de esta manera se lograrán cumplir con los objetivos propuestos, así como tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

No se debe olvidar que la finalidad de un presupuesto es planear los resultados de la empresa, lograr el alcance de sus metas y competir con mayor éxito en el mercado.

De alguna manera, se sabe que hoy en día, los gerentes se ocupan de múltiples aspectos relacionados con la administración y lo que de ella se deriva, que no es más de dirigir y conseguir buenos rendimientos económicos.

En las respuestas de investigación el gerente de la empresa indicó que realizaba los presupuestos mensuales, sin embargo no los publica para el conocimiento de los involucrados en las operaciones de la empresa.

Los presupuestos pueden formularse por períodos cortos y largos, para meses y trimestres, dentro de un presupuesto de un año, para cumplir con las actividades programadas, ya que un presupuesto realmente corto (un mes), es sumamente útil, pero la planeación de las operaciones es mejor hacerlo para períodos más largos, por ejemplo todo un ejercicio fiscal.

La empresa y su personal deberán de estar involucrados en la organización durante una buena parte del ejercicio y aportar una crítica en el proceso de elaboración del presupuesto, su importancia y de la inversión de los recursos que requiera.

Es de suma importancia para la administración analizar cómo se está utilizando el flujo de fondos de la empresa, para evitar problemas de liquidez por falta de recursos, así como pérdidas inesperadas y la repercusión en la estabilidad económica. Por tal razón, es indispensable que toda empresa disponga de un presupuesto de ingresos y egresos, el cual pueda planificar y ejecutar de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se muestran las gráficas de los resultados de la evaluación.

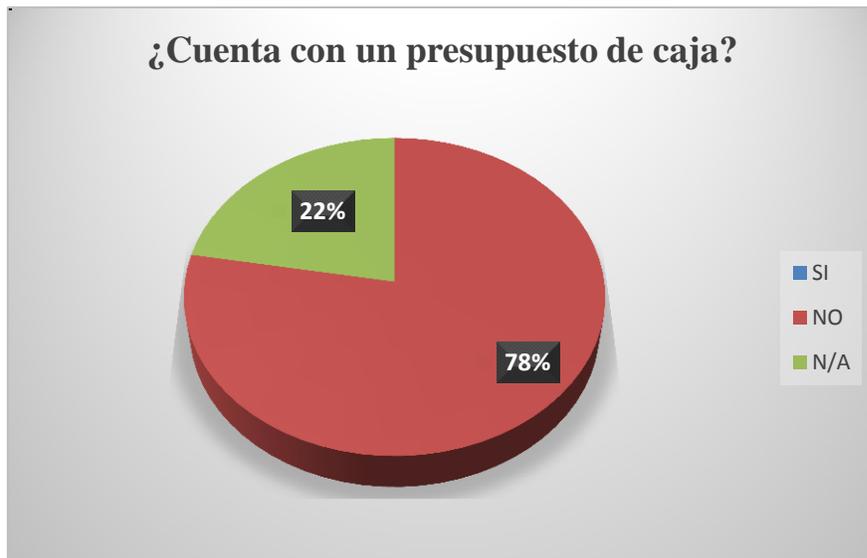
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia año 2014

En el gráfico se refleja la falta de interés que la empresa ha tenido en llevar un presupuesto de gastos e ingresos. Un (78%) de personas indicó que no utilizan un presupuesto y luego un (22%) indicó desconocerlo. Es de suma importancia para la administración de una empresa manejar una guía para hacer el uso adecuado de los recursos existentes, considerando medidas que faciliten la toma de decisiones a través de herramientas y técnicas, con el fin de conocer la situación financiera de la empresa.

Gráfica No. 2



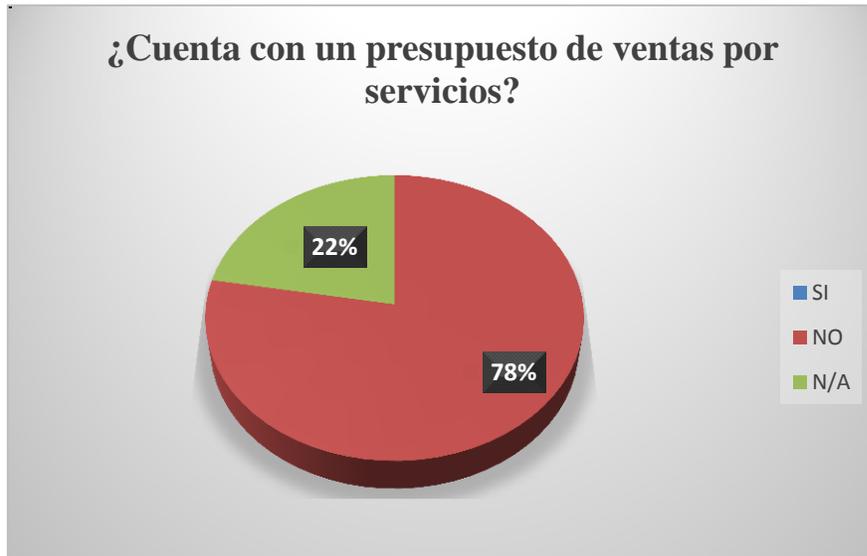
Fuente: Elaboración propia año 2014

El (78%) de los encuestados de la empresa indicó que no cuentan con un presupuesto de efectivo. El (22%) restante respondió desconocerlo. Sin embargo, los que respondieron no, indicaron que la empresa eroga el dinero simplemente por las necesidades del día a día, sin previa autorización.

Nadie contestó que sí. Se concluyó que la empresa no cuenta con un presupuesto de caja, por desconocer el procedimiento. No cuentan con una herramienta que les sirva de apoyo para determinar cuánto deben tener disponible para cubrir las necesidades principales de la operación de la empresa.

Es indispensable conocer el efectivo con el cual dispone la empresa para operar, así como contar con las autorizaciones correspondientes, para realizar el pago de las obligaciones que tiene la empresa.

Gráfica No. 3

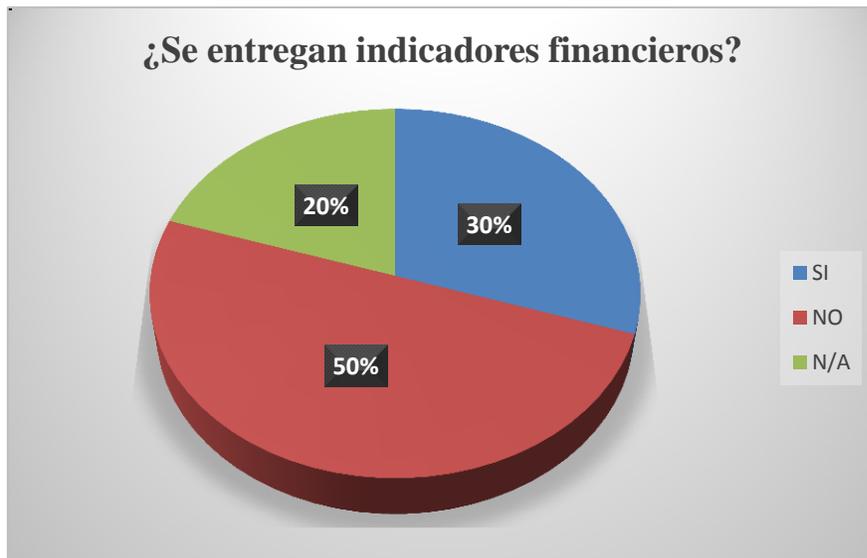


Fuente: Elaboración propia año 2014

Del (100%) de las personas encuestadas, el (78%) contestó que no cuentan con un presupuesto de ventas por servicios. El resto indicó que desconocía el tema, por tener limitaciones a cierto tipo de información. Las personas que contestaron no, indicaron que por falta de procedimientos, objetivos y metas a futuro, no se realiza este tipo de presupuesto. Manifestaron que sería de mucho apoyo contar con esta herramienta, ya que les permitirá medir los resultados de la empresa. También comentaron que utilizan el libro de ventas para determinar cuáles serán los ingresos para todo el año.

El presupuesto de ventas servirá como base para la preparación de los demás presupuestos en la empresa.

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia año 2014

El (30%) de las personas encuestadas comentó, que sí entregan indicadores financieros. Este se realiza una vez al año y el motivo es por pago de impuestos. El (50%) que contestó desconocerlo por confidencialidad de la información y por no contar con la autorización correspondiente. Las personas que no emitieron ninguna opinión corresponden al (20%), las cuales desempeñan una actividad totalmente distinta dentro de la empresa.

Este método se basa en el análisis e interpretación a la situación económica de la empresa y su buen aprovechamiento de los recursos, también se puede lograr propuesta de solución de problemas financieros, fortalecen en el crecimiento de los resultados.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia año 2014

Las personas encuestadas integrando un (78%) respondieron que no se analizan estados financieros comparativos mensualmente. Esto se debe a que se realiza una vez al año y dicha atribución no le compete a una gran parte del personal. El (22%) no aplica, por no tener relación directa y desempeña una actividad completamente diferente dentro de la empresa.

Este análisis es necesario para que la empresa mida los resultados económicos y financieros a corto plazo, para la toma de decisiones y direccionamiento adecuado para el alcance de los objetivos propuestos.

Gráfica No. 6

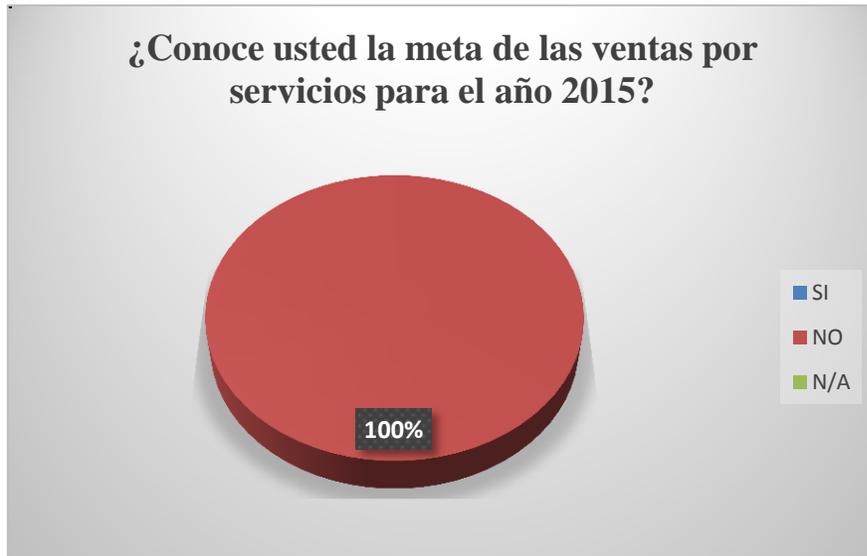


Fuente: Elaboración propia año 2014

El (89%) de los encuestados indicó que el gerente no conoce su presupuesto, por falta de publicación e información por parte de sus superiores. Sin embargo, el (11%) que respondieron sí, indicaron que se les informa verbalmente el monto que tienen asignado de techo presupuestario para poder gastar. Se llegó a la conclusión que los únicos en conocer los presupuestos, son los empleados con mayor rango de puesto en el departamento.

Se concluye que el gerente si conoce su presupuesto asignado. Sin embargo, por motivos de confidencialidad, no se publica para el conocimiento de todas las personas. La empresa debe estar consciente y preocuparse porque todo el personal se involucre en las diferentes actividades que se realizan, para el logro de los objetivos.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia año 2014

Todas las personas encuestadas conformando el (100%), indicaron que desconocen las metas para el año 2015, ya que no existe una cartera de clientes que sea constante y que depende si el cliente desea seguir trabajando con la empresa. Sin embargo, no existe un departamento que se dedique a la venta de servicios. También indicaron que contar con un presupuesto de ventas de servicios, les será de mucha utilidad para poder analizar su crecimiento en ventas.

Todos los involucrados en las operaciones financieras de la empresa, deben de tener presente las metas sobre las ventas de los servicios. Esto le sirve a la empresa como una guía para la limitación del gasto.

Gráfica No. 8

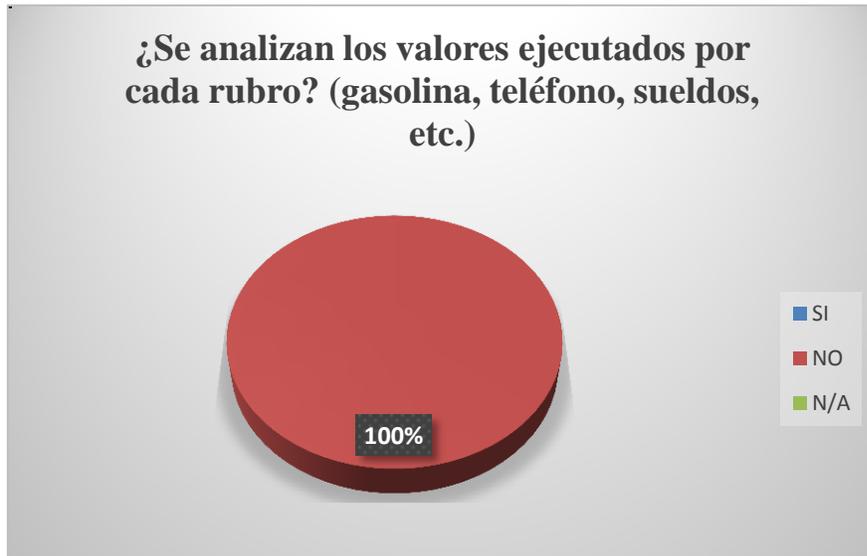


Fuente: Elaboración propia año 2014

En la pregunta No. 8, acerca de una adecuada planificación sobre prioridades de los gastos, el (56%) de las personas encuestadas respondieron que sí. Sin embargo, el otro (44%) indicó que no. Se llegó a la conclusión que no se manejan prioridades en la ejecución de los gastos, ya que el personal está insatisfecho por haber atraso en los pagos. Las personas que contestaron que sí, comentaron que la prioridad para la empresa es el pago de sueldos y prestaciones. Adicionalmente, el pago de impuestos por la obligación que se genera.

Se considera conveniente que la empresa analice más a detalle que rubros son de prioridad, para evitar posibles contingencias en no cumplir con sus obligaciones a tiempo.

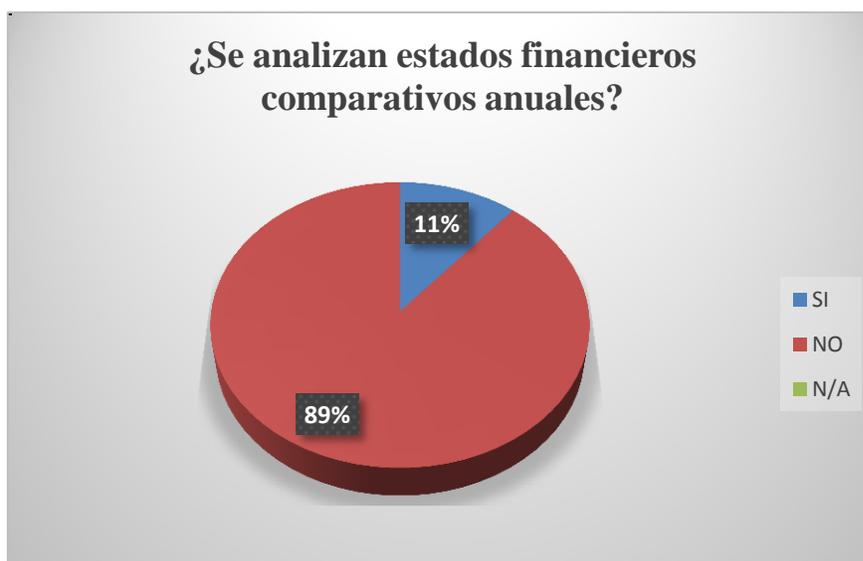
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia año 2014

El (100%) de las personas encuestadas indicaron que no, por falta de conocimiento acerca de los techos presupuestarios que limita la ejecución de los gastos. Tampoco se realiza una revisión de los pagos excesivos que se generan. Se llegó a la conclusión que cada factura que genera gasto, se paga sin verificar si cuenta con presupuesto. Dar a conocer los lineamientos y políticas para los techos presupuestarios viene a maximizar el uso adecuado de los recursos.

Gráfica No. 10

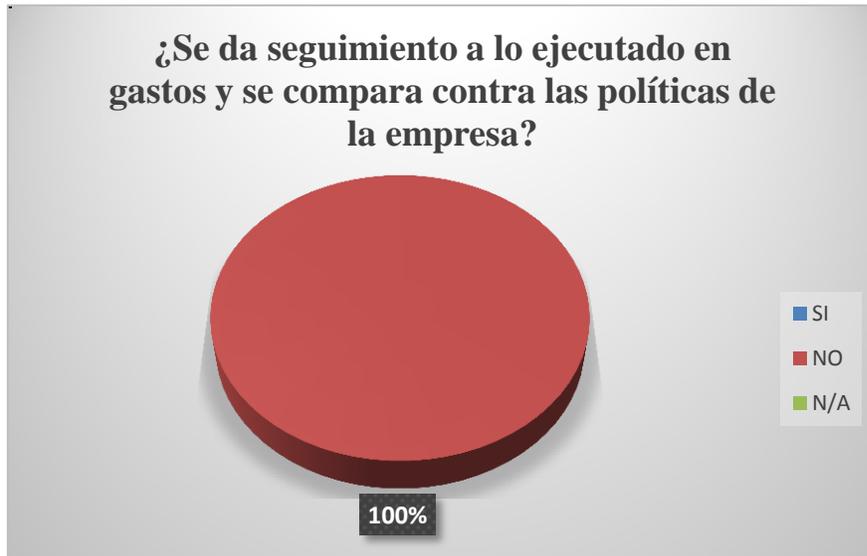


Fuente: Elaboración propia año 2014

El (89%) de las personas encuestadas indicó que no se analizan los estados financieros comparativos anuales, esto por falta de acceso a la información. Sin embargo, las personas de confianza poseen los accesos correspondientes para su respectivo conocimiento. El (11%) de los encuestados, siendo las personas que se incluyen en el presente gráfico y que contestaron que sí, son aquellas quienes elaboran y analizan los estados financieros una vez al año por motivo de la declaración anual. Esta información se compara con el año anterior.

Los objetivos y metas a largo plazo deben de ser medidos por el análisis financiero correspondiente al cierre del ejercicio, para retomar metas y objetivos previstos.

Gráfica No. 11

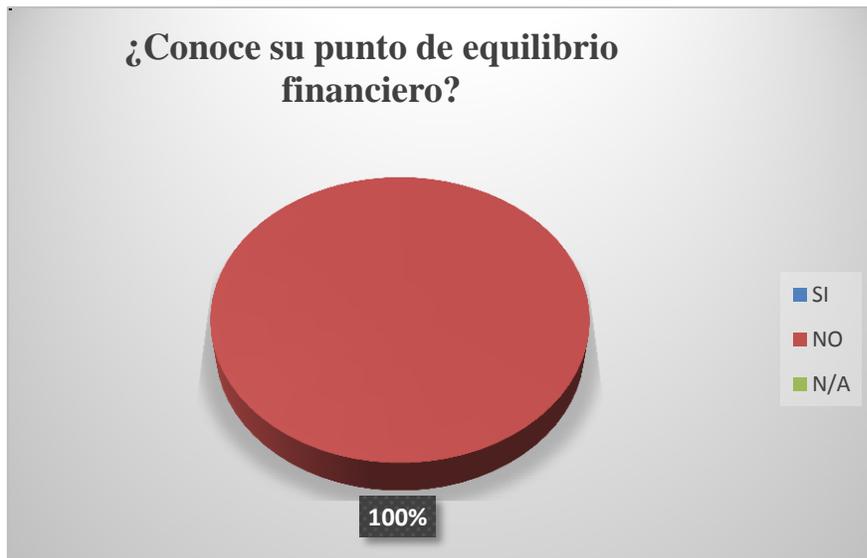


Fuente: Elaboración propia año 2014

El (100%) de los encuestados contestó que no, por falta de publicación de los lineamientos y políticas establecidas en los presupuestos. También indicaron que dar seguimiento a lo ejecutado en gasto y compararlo con las políticas es atribución del gerente de la empresa.

En una empresa que se dedica a prestar servicios contables y fiscales, es de suma importancia que todo el personal tenga conocimiento acerca de los lineamientos y políticas establecidas, debido a la alta competencia que tiene la empresa y por esta razón, dar seguimiento a los objetivos y metas es obligación para los integrantes de la misma.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia año 2014

El total de los encuestados contestaron que desconocen su punto de equilibrio financiero. Indicaron que contar con una herramienta sería de gran utilidad. Es indispensable saber cuál es la situación financiera de la empresa, para conocer si se está perdiendo o ganando. También puede contribuir como un indicador de equilibrio para la gerencia de la empresa.

Uno de los problemas principales en el análisis del punto de equilibrio es la correcta clasificación de los costos y gastos, tomando en consideración que todos los gastos o erogaciones efectuadas se realizan con el fin de recuperarlo a través de la operación normal de la empresa.

Es de suma importancia para la administración de una empresa que el análisis del punto de equilibrio sirva de base para la toma de decisiones importantes.

3.1.2 Análisis de Resultados.

3.1.2.1 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, principalmente en el área de las debilidades como se señala a continuación:

a) Carece de Control Presupuestario.

- **Situación Observada:** La empresa no tiene ningún Control sobre los gastos que se ejecutan, mucho menos el control de sus ingresos, cada persona responsable de darle servicio a los clientes, es la encargada de facturar y cobrar los servicios. Sin embargo, no existe monitoreo o chequeos de que se está cumpliendo con facturar a todos los clientes y de su cobro. Por los gastos que se ejecutan, no tienen ningún techo presupuestario o limitaciones del consumo de los artículos de oficina y consumo de los servicios.
- **Implicación:** no se cuenta con un parámetro de medición por la ejecución de gastos e ingresos, esto ocasiona no contar con metas que miden el desempeño de la empresa a futuro.
- **Recomendaciones:** Diseñar e implementar un presupuesto que pueda servir como parámetro para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, cumpliendo por el bien común de la empresa y sus recursos, principalmente el recurso humano pues es el principal recurso de la empresa.

b) Carece de Control Interno.

- Situación Observada: Se observó que la empresa no monitorea las atribuciones que tiene cada empleado, así también que no existe procedimientos internos que garantice la productividad.
- Implicación: Esta falta de procedimientos genera una saturación de trabajo, llegando al extremo de que cada trabajador acumula tareas y las arrastra hasta llegar el caso que por limitaciones de tiempo ya no se da un análisis más certero al trabajo, y se realizan las cosas a un nivel operativo.
- Recomendación: Para poder cubrir cualquier tarea requerida es necesario publicar los procedimientos por puesto de trabajo, para que cualquier persona sepa cómo realizar las tareas, y no esté invirtiendo tiempo en cómo deben de hacerse las cosas.

c) Limitaciones en el mercado.

- Situación observada: La empresa tiene un mercado muy limitado ya que sus servicios de asesoría contable y financiera tienen una gran competencia laboral.
- Implicación: El crecimiento de la empresa se ve limitado por la gran competencia laboral que existe, las empresas de su actividad buscan la manera de posicionarse en el mercado a cualquier precio, por lo regular se ofrecen a precios más bajos.
- Recomendación: Para poder proyectar un incremento en ventas, para los siguientes años, la empresa tiene una meta de dar un mejor servicio a la cartera existente y expandirse buscando cada día un cliente que le genere ingresos, ya que cuenta con un buen personal e instalaciones.

d) Deudas a Largo Plazo.

- Situación observada: Se observó que dentro de sus estados financieros e integraciones la empresa generó un préstamo para años futuros.
- Implicación: En la posición financiera de la empresa, no tenía la necesidad de hacer un préstamo sin algún motivo en especial por el cual no existe.
- Recomendación: Definir una política adecuada para la buena utilización del préstamo con el propósito de crecimiento para la empresa.

3.2 Área Financiera

Para el análisis de la información financiera de ROMAN, S.A., se utilizaron los estados financieros de los años 2013, con el fin de detectar desviaciones contables y de control en las operaciones de la empresa (Ver cuadros Nos. 1 y 2)

CUADRO No. 1					
ROMAN, S.A.					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013					
(CIFRAS EN QUETZALES)					
<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
CORRIENTE			215,526.00	CORRIENTE	
Caja y Bancos	177,126.00			Impuesto Por Pagar	1,536.00
Cientes	<u>38,400.00</u>			Impuesto Varios	<u>1,219.71</u>
NO CORRIENTE			11,222.25	NO CORRIENTE	
Equipo de Computación	45,422.17	5,822.17		Prestamos	<u>55,000.00</u>
(-) Depreciación Acumulada	<u>- 39,600.00</u>			TOTAL PASIVO	57,755.71
Mobiliario y Equipo de Oficina	34,150.08	5,400.08		CAPITAL	168,992.54
(-) Depreciación Acumulada	<u>- 28,750.00</u>			Capital Pagado	5,000.00
				Reserva Legal	2,106.26
				Utilidades Acumuladas	155,159.01
				Utilidades del Ejercicio	<u>6,727.27</u>
SUMA DE ACTIVO			<u><u>226,748.25</u></u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u><u>226,748.25</u></u>
					0.00

Fuente: Elaboración propia año 2014

CUADRO No. 2
ROMAN, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
CIFRAS EN QUETZALES

INGRESOS

Servicios		626,236.62
Ganancia en Ventas		626,236.62
(-) Gastos de Operación		588,197.52
Gastos de Venta	534,389.52	
Gastos de Administración	53,808.00	
Ganancia en Operación		38,039.10
Utilidad Antes del Impuesto		38,039.10
Gastos por Impuesto Sobre la Renta	31,311.83	31,311.83
Utilidad Neta del Ejercicio		6,727.27

Fuente: Elaboración propia año 2014

Como resultado del análisis económico y financiero efectuado a la Empresa ROMAN, S.A., durante el período 2013, se aplicaron las siguientes razones financieras que determinaron los siguientes análisis los cuales proporcionan una serie de indicios útiles sobre la liquidez, solvencia, estabilidad y endeudamiento de la empresa.

a) Capital de trabajo:

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2013

	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	(UNIDADES MONETARIAS)
CT=	215,526.00	(-) 2,755.71	212,770.29

Se observa que a la empresa cuenta con una sana capacidad de pago en sus deudas a corto plazo, y que puede invertir en algún recurso necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

b) Prueba de ácido o de Liquidez:

Para ROMAN, S.A., no aplica derivado a que su actividad principal es prestar servicios, y no cuenta con inventario de artículos para la venta.

c) Apalancamiento Financiero:

APALANCAMIENTO FINANCIERO			
	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO TOTAL	
AC=	57,755.71	(/) 168,992.54	0.34

El presente índice, nos indica que el capital comprometido de la empresa asciende al 34% en la participación de terceros principalmente por la deuda a largo plazo que se tiene.

d) Razón de Endeudamiento:

ENDEUDAMIENTO			
	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	
E=	57,755.71	(/) 226,748.25	0.25

Se interpreta que para la empresa, por cada unidad monetaria de Q 1.00 se debe a los proveedores y acreedores el valor de Q 0.25, sin embargo las inversiones o las adquisición de activos no se da, ya que contar con suficiente dinero y no darle el uso adecuado no genera resultados positivos para la empresa.

e) Rotación de activos operacionales:

ROTACIÓN DE ACTIVO OPERACIONAL			
	VENTAS NETAS	ACTIVO OPERACIONAL BRUTO (TOTAL ACTIVO)	
RAO=	626,236.62	(/) 226,748.25	2.76

El resultado anterior muestra que la empresa logró vender Q 2.76 para el presente ejercicio este valor es el resultado de cada quetzal invertido en activos operacionales.

f) Rentabilidad de patrimonio:

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO			
	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	
RP=	6,727.27	(/) 168,992.54	0.04

La rentabilidad del patrimonio invertido para el año 2013 es de 0.04 este porcentaje demuestra que la empresa tiene resultados positivos y no satisfactorios.

g) Margen de utilidad:

MARGEN DE UTILIDAD				
	UTILIDAD NETA	VENTAS		
MU=	6,727.27	(/)	626,236.62	0.01

La empresa tiene una utilidad neta con relación de los ingresos del 1% durante el presente ejercicio. Sin embargo existe interés por parte del gerente general de superar las metas para el siguiente período.

3.3 Área Fiscal

Se realizaron las evaluaciones determinando que la empresa cumple con los pagos correspondientes de los impuestos a los cuales está afecta, el período de observación fue el año 2013. Se tuvo a la vista la solvencia fiscal y se consultó la herramienta publicada en el portal de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Esta opción nos permite consultar las obligaciones pendientes del contribuyente, por medio del NIT y la respectiva contraseña brindada parcialmente en una entrevista que se tuvo con el representante legal de la empresa. A la fecha la empresa no ha tenido una revisión por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Se verificó que la empresa cumple con los siguientes pagos de Impuestos, observando las declaraciones y recibos correspondientes del período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2013.

Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 10-2012 del Congreso de la Republica.

El impuesto sobre la renta es un impuesto ordinario directo que grava la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio bien que especifique esta ley, según artículo No. 1.

Se muestra una serie de artículos de la ley del ISR, que aplican para la empresa ROMAN, S.A.

Artículo No. 14. Régimen para las rentas de actividades lucrativas. Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividades lucrativa en la cual está inscrita la empresa.

Artículo No. 43. Renta Imponible de Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas, la empresa determina su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.

Artículo No. 44. Tipo Impositivo y determinación del Impuesto, el presente artículo nos muestra Rangos de renta imponible mensual, importe fijo y tipo impositivo.

Artículo No. 45. Período de Liquidación, aplica para la empresa por realizar pagos mensuales.

Artículo No.46. Forma de Pago, la empresa realiza pagos directos afectando el 7% sobre los ingresos grabados que no fueron objeto de retención.

Artículo No. 49. Declaración jurada mensual. La empresa por estar inscrita en este régimen debe presentar declaración jurada mensual, en un plazo de los primeros diez (10) días del mes siguiente a aquel en que emitió las facturas respectivas.

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

Impuesto indirecto que se liquida en períodos mensuales el cual a finalizar cada mes se debe determinar y pagar si el débito fiscal es superior al crédito fiscal, si al contrario el crédito fiscal es mayor que el débito fiscal se debe cumplir con la obligación formal de presentar la declaración jurada respectiva sin valor; el crédito fiscal puede compensarse en el siguiente período o períodos si fuera el caso, hasta agotarlo; la tarifa única para los contribuyentes.

Se muestra una serie de artículos de la ley del IVA, que aplican para la empresa ROMAN, S.A.

Artículo No. 3. Del Hecho generador, el impuesto es generado por prestación de servicios en el territorio nacional.

Artículo No. 10. Tarifa única. Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Artículo No. 14. Del débito fiscal. El débito fiscal es la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones afectas realizadas en el período impositivo respectivo.

Artículo No. 15. Del crédito fiscal. El crédito fiscal es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo período.

Artículo No. 19. Del impuesto a pagar. La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

Artículo No. 29. Documentación obligatoria, el presente artículo aplica para la empresa, debe de emitir una factura por la venta de servicios prestados.

Artículo No. 30. Obligación de autorización de documentos, la empresa cumple con tener las facturas y notas de crédito y débito autorizadas por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Artículo No. 37. De los libros de compras y ventas. Independientemente de las obligaciones que establece el Código de Comercio en cuanto a la contabilidad mercantil, los contribuyentes deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados. El reglamento indicará la forma y condiciones que deberán reunir tales libros que podrán ser llevados en forma manual o computarizada, la empresa cumple llevando los libros electrónicamente.

Artículo No. 40. Declaración y pago de impuesto, la empresa paga a tiempo en el período establecido dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo.

Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto No. 295 del Congreso de la República.

Se crea una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica que propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, denominado Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-

Se muestra una serie de artículos que aplican para la empresa ROMAN, S.A.

Artículo No. 27 Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue.

Artículo No. 38. El régimen de Seguridad Social debe financiarse así: Durante todo el tiempo en que sólo se extienda y beneficie a la clase trabajadora, o a parte de ella, por el método de triple contribución a base de las cuotas obligatorias de los trabajadores; de los patronos y del Estado.

Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA- Decreto 1528 del Congreso de la República.

Se crea el Instituto de Recreación de los Trabajadores, de la iniciativa privada de Guatemala podrá ser denominada IRTRA, institución Autónoma, de Derecho Público, con personalidad jurídica y plena capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones cuyos recursos financieros tendrán carácter privativos y serán destinados especialmente a los fines de esa entidad.

Se muestra una serie de artículos que aplican para la empresa ROMAN, S.A.

Artículo No. 1. Se declara de utilidad colectiva, beneficio social e interés público, la creación, fomento y desarrollo de centros de recreación para los trabajadores de empresas y patronos particulares.

Artículo No. 12. (Reformado por el artículo segundo del Decreto 43-92): Se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas, porcentaje que será calculado sobre la totalidad de las planillas. El impuesto, será pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos o se inscriban en el Régimen de Seguridad Social. La Junta Directiva del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, emitirá los acuerdos que indiquen las actividades económicas afectas al pago del impuesto. Este impuesto no afecta los emolumentos de los trabajadores.

Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- Decreto 17-72 del Congreso de la República.

Se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad que podrá denominarse INTECAP, que actuará por delegación del Estado, como entidad descentralizada, técnica, no lucrativa, con patrimonio propio, fondos privativos y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones.

Se muestra una serie de artículos que aplican para la empresa ROMAN, S.A.

Artículo No. 1. Se declara de beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas:

Artículo No. 28. Para contribuir al financiamiento de las labores del Instituto se establece a su favor una tasa patronal que será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

El pago de los impuestos la empresa utiliza la herramienta de BANCA SAT, tanto para pago de los impuestos generados por ROMAN, S.A. Así como también los impuestos generados por sus clientes.

ROMAN, S.A. está inscrita en el Régimen Opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas según ley del ISR Artículo No.14.

Se considera factible ya que sus ingresos son constantes y cuando varían no son de importancia relativa, se tuvo a la vista, el RTU, recibos de pagos de impuestos mensuales, así también el libro de compras y ventas.

Para los rubros por pagos de impuestos, es importante llevar un adecuado control presupuestario, ya que si la empresa en algún momento incumpliera, tuviese reparos fiscales de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la empresa al fijar el presupuesto de gasto tomará estos rubros para sus proyecciones futuras y no tener ningún inconveniente al momento de ejecutar los pagos respectivos.

Saber realizar los cálculos adecuados para la empresa es de suma importancia, una de sus actividades principales es prestar servicios de asesoría fiscal, en ella realiza el cálculo de las distintas declaraciones de impuestos de toda su cartera de clientes.

3.4 Área Administrativos

En relación a los aspectos administrativos se determinó lo siguiente:

La empresa no cuenta con un manual de puestos y procedimientos contables.

- Situación encontrada: Se determinó que la empresa carece de un manual de procedimientos de cada puesto que desempeña los empleados, políticas no publicadas al personal, falta de capacitación de actividades laborales.
- Implicación: Afecta las actividades de la empresa, en virtud de que los empleados desconocen las responsabilidades y obligaciones de sus puestos, máximo cuando existe rotación de personal.
- Recomendación: Crear un manual de puestos y procedimientos contables, publicar las políticas de la empresa, dar capacitación al personal y mantenerlo actualizado.

3.5 Área de Auditoria

Con el área de auditoria se evaluó y observaron los siguientes procedimientos:

- Determinación de los Ingresos

Se cotejó el libro de ventas contra los documentos físicos, haciendo el buen uso de la técnica del muestreo de auditoria, se revisó que la información cuadrará contra el dato del saldo contable de ciertos meses del año 2013.

- Determinación de los Gastos

Se comparó el dato contable contra las integraciones de los gastos, haciendo la evaluación de los documentos físicos, también por medio del muestreo en forma aleatoria.

Se tuvieron a la vista recibos de pagos que soportan las operaciones de erogaciones de efectivo. Estas erogaciones fueron comparadas con los estados de cuenta bancaria de la empresa.

- Determinación de los pagos por concepto de impuestos.

Se contó con la integración de los pagos de un período completo por concepto de impuestos, se realizó las comprobaciones de los cálculos en las declaraciones correspondientes de la empresa.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución de mejora, modelo para implementar un control presupuestario.

En base a la revisión y análisis efectuado a la empresa ROMAN, S.A., y a los hallazgos encontrados se concluyó que la empresa presenta problemas significativos por la ausencia de un presupuesto de ingresos y egresos para que sean una herramienta para la administración financiera de sus operaciones a futuro y que le permita medir cuantitativamente y cualitativamente los resultados obtenidos y la proyección de los resultados de períodos futuros.

Contar con un adecuado control presupuestario le permitirá a la gerencia monitorear y priorizar la calidad del gasto, así como planificar adecuadamente a futuro. El presupuesto obligará a la gerencia a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación y permite en el momento oportuno tomar así como remplazar los planes de acción.

Derivado de lo anterior se presentó al gerente de la empresa ROMAN, S.A., la implementación de un presupuesto de ingresos y gastos, la cual le servirá como parámetro de medición de la buena ejecución de sus gastos y proyección de los ingresos a futuro. La gerencia definirá los objetivos a mediano y largo plazo con el propósito de llevar un mejor control presupuestario y que este de la mano con la planificación dé mejoras en la empresa. También se dará seguimiento a las políticas de cobro y pagos priorizando los gastos urgentes dando el adecuado seguimiento de los objetivos de la empresa.

La propuesta para implementación se realizará en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2015, en la misma se integran las proyecciones y supuestos que la empresa generará en dicho período. A continuación se da a conocer los presupuestos siguientes:

- Presupuesto de ingresos y egresos

La gerencia de la empresa estuvo de acuerdo en implementar la propuesta y accedieron a colaborar y facilitar toda la información necesaria para la realización del presupuesto.

4.2 Propuesta de ingresos

El presupuesto de ingresos se genera de la cartera de clientes que cuenta la empresa ROMAN, S.A. en este caso se determina el No. de clientes y el valor de cobro por los servicios que presta la empresa, determinando un valor por cierres mensuales y un valor por cierre anual, además la empresa cobra por servicios especiales como por ejemplo atención a requerimientos de SAT, proveedores, acreedores, resguardo de documentación y asesoría contable, tributaria y financiera.

4.2.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto de ingresos.

El siguiente procedimiento nos muestra los pasos que la empresa debe de seguir para la realización del presupuesto de ingresos:

1. Definir políticas del presupuesto
2. Realización de la planificación y publicación
3. Aprobación de la planificación
4. Revisar el cobro realizado a los clientes
5. Definir el porcentaje de crecimiento de ventas
6. Aprobación del presupuesto de ingresos

Para determinar el procedimiento fue necesario entrevistar al gerente general y tener su aprobación, delegando la responsabilidad de implementar, evaluar y aprobar la propuesta de cada presupuesto.

Cuadro No. 3

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Presupuesto de Ingresos

(Cifras en Quetzales)

Clientes	No.	Valor Unitario	Mensual	Real		Presupuesto		Variación	
				Año 2014		Año 2015		Q	
				Annual	Annual	Annual	Annual	Q	%
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 1)	1	7,000.00	7,000.00	84,000.00	92,000.00	8,000.00	10%		
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 2)	2	5,000.00	10,000.00	120,000.00	130,000.00	10,000.00	8%		
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 3)	1	3,000.00	3,000.00	36,000.00	39,800.00	3,800.00	11%		
Contribuyentes Normales	5	2,500.00	12,500.00	150,000.00	162,000.00	12,000.00	8%		
Contribuyentes Normales	12	500.00	6,000.00	72,000.00	75,600.00	3,600.00	5%		
Contribuyentes Normales	12	300.00	3,600.00	43,200.00	46,000.00	2,800.00	6%		
Contribuyentes Normales	10	250.00	2,500.00	30,000.00	31,500.00	1,500.00	5%		
Pequeños Contribuyentes	20	112.00	2,240.00	26,880.00	31,880.00	5,000.00	19%		
Ingresos Cierre Anual				48,000.00	50,400.00	2,400.00	5%		
Otros servicios				16,156.62	16,964.00	807.38	5%		
Total				626,236.62	676,144.00	49,907.38	8%		

Fuente: Elaboración Propia año 2014

4.3 Propuesta de Egresos

El presente presupuesto nos muestra las necesidades que tiene la empresa para un período futuro, estas necesidades fueron evaluadas de acuerdo al historial de un período fiscal año 2013, con el propósito de hacerlas comparativas y que la empresa tenga un parámetro de medición de su rendimiento.

4.3.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Egresos

Al presupuesto de egresos, le corresponde el cálculo de todas aquellas erogaciones en dinero que tendrá que realizar la empresa durante el período 2015, se determinarán de la siguiente manera:

- Presupuesto de gastos de venta y administración
 1. Definir políticas del presupuesto de egresos
 2. Realización de la planificación y publicación
 3. Aprobación de la planificación
 4. Determinación del presupuesto de gastos de ventas y admón.
 5. Análisis por incremento salarial al personal de la empresa
 6. Evaluación de proyectos que impliquen gastos
 7. Evaluación del comparativo del presupuestos vrs. El real ejecutado año anterior
 8. Consolidado de los gastos totales de la empresa
 9. Elaboración de estado de resultados proyectado.
 10. Presentación a los socios del estado de resultados
 11. Aprobación del presupuesto de egresos

Se realizó la entrevista al gerente general, para ver si está de acuerdo con el procedimiento indicado, contando con su respuesta positiva en la implementación del presupuesto.

Gastos administrativos y de ventas: incluye los desembolsos que se derivan en forma directa, por las actividades de la empresa los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 4

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Presupuesto de Egresos
(Cifras en Quetzales)

Concepto de Gasto	Real año 2013	Ppto 2015	Variación en Q	Variación en %	Presupuesto 2015																				
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre									
Sueldos Ordinarios	405,600.00	413,712.00	8,112.00	0.02	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00	34,476.00			
Sueldos Extraordinarios		-																							
Bono 14	33,800.00	34,476.00	676.00	0.02											34,476.00										
Aguinaldo	33,800.00	34,476.00	676.00	0.02																				34,476.00	
Bonificación decreto 78-89	21,000.00	24,000.00	3,000.00	0.14	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
Cuota Patronales	51,384.00	52,411.68	1,027.68	0.02	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	4,367.64	
Servicios	8,400.00	8,400.00	-	-	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	
Energía Eléctrica	9,600.00	8,400.00	(1,200.00)	(0.13)	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	
Agua	1,620.00	1,620.00	-	-	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	
Teléfono	4,284.00	2,640.00	(1,644.00)	(0.38)	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	
Internet	8,568.00	6,240.00	(2,328.00)	(0.27)	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	
Transporte	240.00	240.00	-	-	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	
Viaáticos	6,996.00	5,400.00	(1,596.00)	(0.23)	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	
Combustible	9,000.00	7,800.00	(1,200.00)	(0.13)	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	
Cafetería	1,800.00	1,400.00	(400.00)	(0.22)	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	
Papejería de Oficina	2,400.00	2,100.00	(300.00)	(0.13)	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	
Fotocopias	1,200.00	600.00	(600.00)	(0.50)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	
Insumos para impresora	900.00	900.00	-	-											300.00									300.00	
Intereses Gastos	7,200.00	5,760.00	(1,440.00)	(0.20)	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	
Seguros		1,500.00	1,500.00																						500.00
Total.....	607,792.00	612,075.68	4,283.68	0.01	45,143.64	44,943.64	45,143.64	45,743.64	45,143.64	45,143.64	44,943.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64	44,943.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64	44,943.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64	45,143.64

Fuente: Elaboración Propia año 2014

Sueldos y prestaciones laborales proyectadas

Los sueldos y prestaciones fueron determinados con los valores reales de la planilla pagada al último mes del período de muestra, la cual prevalece vigente en la actualidad, sin embargo para ROMAN, S.A., se debe tener en cuenta un incremento salarial para el año 2015, con el principal objetivo tener motivado a su principal recurso que es el recurso humano, por ser una empresa de servicios.

A continuación se integra la planilla de forma proyectada con el incremento salarial mensual:

Cuadro No. 5

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Nomina mensual de empleados

(Cifras en Quetzales)

Puesto	Sueldos	Bonificación e Incentivo	Cuota Patronal	Bono 14	Aguinaldo
Gerente General	11,145.00	250.00	1,412.07	11,145.00	11,145.00
Sub Gerente	5,075.00	250.00	643.00	5,075.00	5,075.00
Analista de Contabilidad	2,600.00	250.00	329.42	2,600.00	2,600.00
Auxiliares "A" de Contabilidad 2*3900	7,956.00	500.00	1,007.47	7,956.00	7,956.00
Auxiliares "B" de Contabilidad 2*2500	5,100.00	500.00	646.17	5,100.00	5,100.00
Mensajero	2,600.00	250.00	329.42	2,600.00	2,600.00
Total	34,476.00	2,000.00	4,367.55	34,476.00	34,476.00

Fuente: Elaboración Propia año 2014

Para efectos de presupuesto es necesaria la proyección del rubro de sueldos en forma mensual del período correspondiente 01 de enero al 31 de diciembre del año 2015, contemplando las siguientes erogaciones de efectivo.

Cuadro No. 6

Empresa: " ROMAN, S.A. "
Nomina mensual de empleados
(Cifras en Quetzales)

Puesto	Sueldos	Bonificación e Incentivo	Cuota Patronal	Bono 14	Aguinaldo	Total
Enero	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Febrero	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Marzo	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Abril	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Mayo	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Junio	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Julio	34,476.00	2,000.00	4,367.55	34,476.00		75,319.55
Agosto	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Septiembre	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Octubre	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Noviembre	34,476.00	2,000.00	4,367.55			40,843.55
Diciembre	34,476.00	2,000.00	4,367.55		34,476.00	75,319.55
Total	413,712.00	24,000.00	52,410.59	34,476.00	34,476.00	559,074.59

Fuente: Elaboración Propia año 2014

- Presupuesto de impuestos

Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas del 5% y 7%, la empresa paga sus impuestos en el régimen anterior por la razón el siguiente cálculo de impuestos se determinó de acuerdo a los ingresos proyectados del período año 2015, que se muestra a continuación con más detalle.

Cuadro No. 7

Empresa "ROMAN, S.A."

Egreso de Efectivo por Pago de Impuestos
 Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015
 (Cifras Expresadas en quetzales)

Mes	Facturación Mensual	Dato Facturado sin Iva	Impuesto a Pagar ISR 7%
Enero	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Febrero	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Marzo	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Abril	114,850.77	102,545.33	7,178.17
Mayo	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Junio	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Julio	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Agosto	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Septiembre	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Octubre	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Noviembre	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Diciembre	58,402.77	52,145.33	3,650.17
Total	757,281.28	676,144.00	47,330.08

Fuente: Elaboración Propia año 2014

Se observa incremento en el mes de abril debido a los cobros por el servicio de elaboración de cierres anuales.

Para el presente presupuesto de Impuestos, fue necesario consolidar y proyectar los pagos que se realizaran por rubros que generan impuesto, a continuación se muestra el detalle del desembolso de efectivo que conlleva la carga tributaria de la empresa.

Cuadro No. 8

Empresa "ROMAN, S.A."

Egreso de Efectivo por Pago de Impuestos
 Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015
 (Cifras Expresadas en quetzales)

Mes	IVA por pagar	ISR 7%	Impuesto a Pagar
Enero	5,741.44	3,650.17	9,391.61
Febrero	5,765.44	3,650.17	9,415.61
Marzo	5,741.44	3,650.17	9,391.61
Abril	11,717.44	7,178.17	18,895.61
Mayo	5,741.44	3,650.17	9,391.61
Junio	5,765.44	3,650.17	9,415.61
Julio	5,705.44	3,650.17	9,355.61
Agosto	5,705.44	3,650.17	9,355.61
Septiembre	5,741.44	3,650.17	9,391.61
Octubre	5,765.44	3,650.17	9,415.61
Noviembre	5,705.44	3,650.17	9,355.61
Diciembre	5,681.44	3,650.17	9,331.61
Total	74,777.28	47,330.08	122,107.36

Fuente: Elaboración Propia año 2014

Implementar un control presupuestario para la empresa tiene muchos beneficios en solicitud de la gerencia se elaboró el Estado de Resultados con los datos proyectados del presupuesto año 2015, que a continuación se muestra:

Cuadro No. 9

**EMPRESA "ROMAN, S.A."
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE 2015
CIFRAS EN QUETZALES**

INGRESOS

Servicios		<u>676,144.00</u>
Ganancia en Ventas		676,144.00
(-) Gastos de Operación		612,075.68
Gastos de Venta	559,075.68	
Gastos de Administración	<u>53,000.00</u>	
Ganancia en Operación		<u>64,068.32</u>
Utilidad Antes del Impuesto		64,068.32
Gastos por Impuesto Sobre la Renta	47,330.08	<u>47,330.08</u>
Utilidad Neta del Ejercicio		<u><u>16,738.24</u></u>

Fuente: Elaboración Propia año 2014

- Punto de equilibrio proyectado.

¿Cuánto la empresa debe vender para cubrir sus costos y gastos?

A este monto en moneda se conoce como punto de equilibrio, para determinarlo en la empresa fue necesario el punto anterior que es el estado de resultados proyectado, se determinó el punto de equilibrio proyectado con apoyo de dicha herramienta.

Se puede calcular para vender en quetzales de la siguiente manera.

$$PE = \frac{GF}{1 - (CVq - VTq)}$$

Formula:

PE= Punto de equilibrio

GF= Gastos fijos

CV=Gastos variables

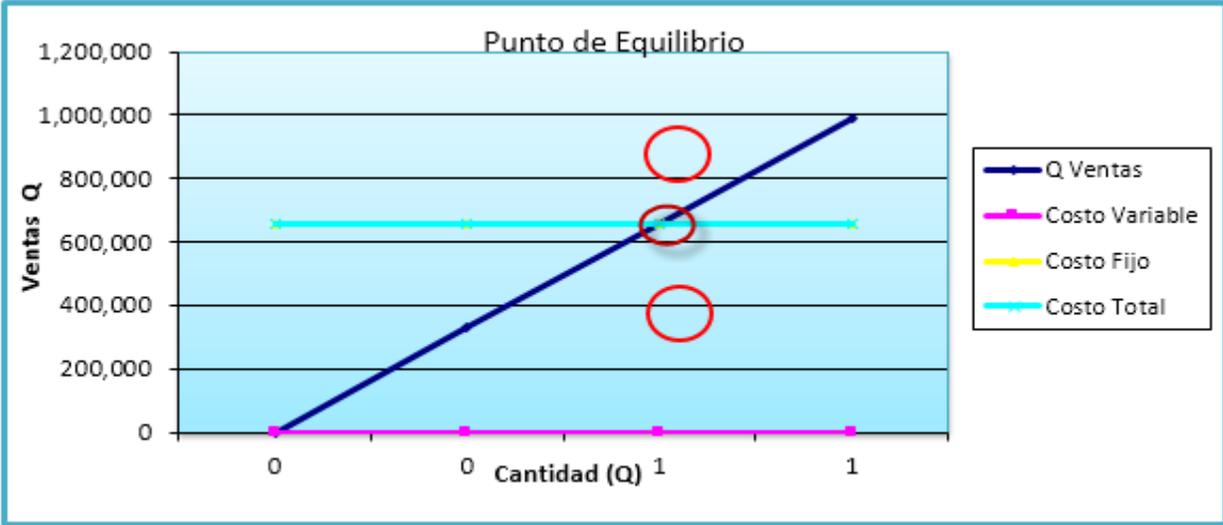
VT= Ventas totales

Cuadro No. 10

EMPRESA ROMAN, S.A. PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015 Cifras en Quetzales	
Ingresos totales:	676,144.00
Costo variable total:	-
Margen de contribución total:	<u>676,144.00</u>
Gastos Fijos:	
De administración:	53,000.00
De ventas:	<u>606,405.00</u>
Total Gastos Fijos:	<u>- 659,405.00</u>
<p>La Empresa ROMAN, S.A., requiere vender Q 659,406.00 para obtener así su punto de equilibrio proyectado; es decir, con ese nivel de ventas, igualará sus ingresos a la suma de sus costos y gastos.</p>	
<p>Fuente: Elaboración propia año 2014</p>	

Representación gráfica del punto de equilibrio proyectado para el año 2015.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia año 2014

El punto de equilibrio observado en la presente gráfica, es aquel punto donde los ingresos totales se igualan a los costes totales, vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

4.4. Control presupuestario

El gerente de la empresa al observar los resultados obtenidos en el estado de resultados proyectado, por implementar presupuesto de ingresos y gastos, toma en cuenta que es fundamental la herramienta que le permitirá a la empresa proyectar resultados a futuro y controlar mejor sus gastos.

La empresa ROMAN, S.A., deberá establecer la revisión de los presupuestos de ingresos y gastos en una forma periódica, se recomienda que lo monitoree mensual y anual, el encargado de realizar dicha atribución sería el gerente general de acuerdo al giro de las operaciones de la empresa, para realizar este procedimiento la empresa debe de contar con información financiera confiable y oportuna, dentro de los primeros cinco días hábiles del cierre contable, para que sea detectado los porcentajes de incremento o de ahorro en los presupuestos y que el gerente realice las evaluaciones que le permita tomar decisiones en tiempo oportuno para cambiar las estrategias que conlleven a conseguir mejores resultados de los objetivos trazados.

4.5 Costo de la Implementación de la Propuesta

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación sien los siguientes:

- Capacitación del personal

El gerente general, es una persona profesional en las ciencias económicas. El costo del capacitador no es necesario ya que la figura como asalariado en la empresa y está bajo su responsabilidad los objetivos y crecimiento de la empresa.

- Sistemas y Equipo

La empresa cuenta con tecnología y equipo en computación por lo cual no es necesario invertir, el gerente general será el encargado de ingresar el presupuesto al sistema utilizado por la empresa, él debe manejar su control en un libro de Excel, donde puede actualizar los datos y calcular las cifras anuales, mensuales y semanales.

Se recomienda compra una cañonera, para la proyección de los resultados, la empresa actualmente no cuenta con la misma, sin embargo puede utilizarse para cualquier otra capacitación en general.

Se estima Gastar Q 3,500.00 al año.

- Impresión de Formatos y documentos

La empresa cuenta con impresoras para el uso general de los requerimientos de cada día, para el proyecto el costo de impresión y documentación entre en el presupuesto de gastos.

Se estima que para la impresión de informes se gastara una resma de papel al año.

- Cafetería

Es necesario dejar un estimado para gastar en refacciones cuando se estén presentando las cifras mensuales a los socios o empleados de la empresa.

Se estima gastar Q 40.00 al mes, para compra de café e insumos, incluye un postre.

4.6 Flujogramas

Para implementar el presupuesto de ingresos y egresos fue necesario la elaboración de flujogramas, que contienen manuales de procedimientos y políticas, la empresa ROMAN, Sociedad Anónima, ignoraba como realizar presupuestos, pero con estos flujogramas, la empresa cuenta con una muy buena guía de implementación.

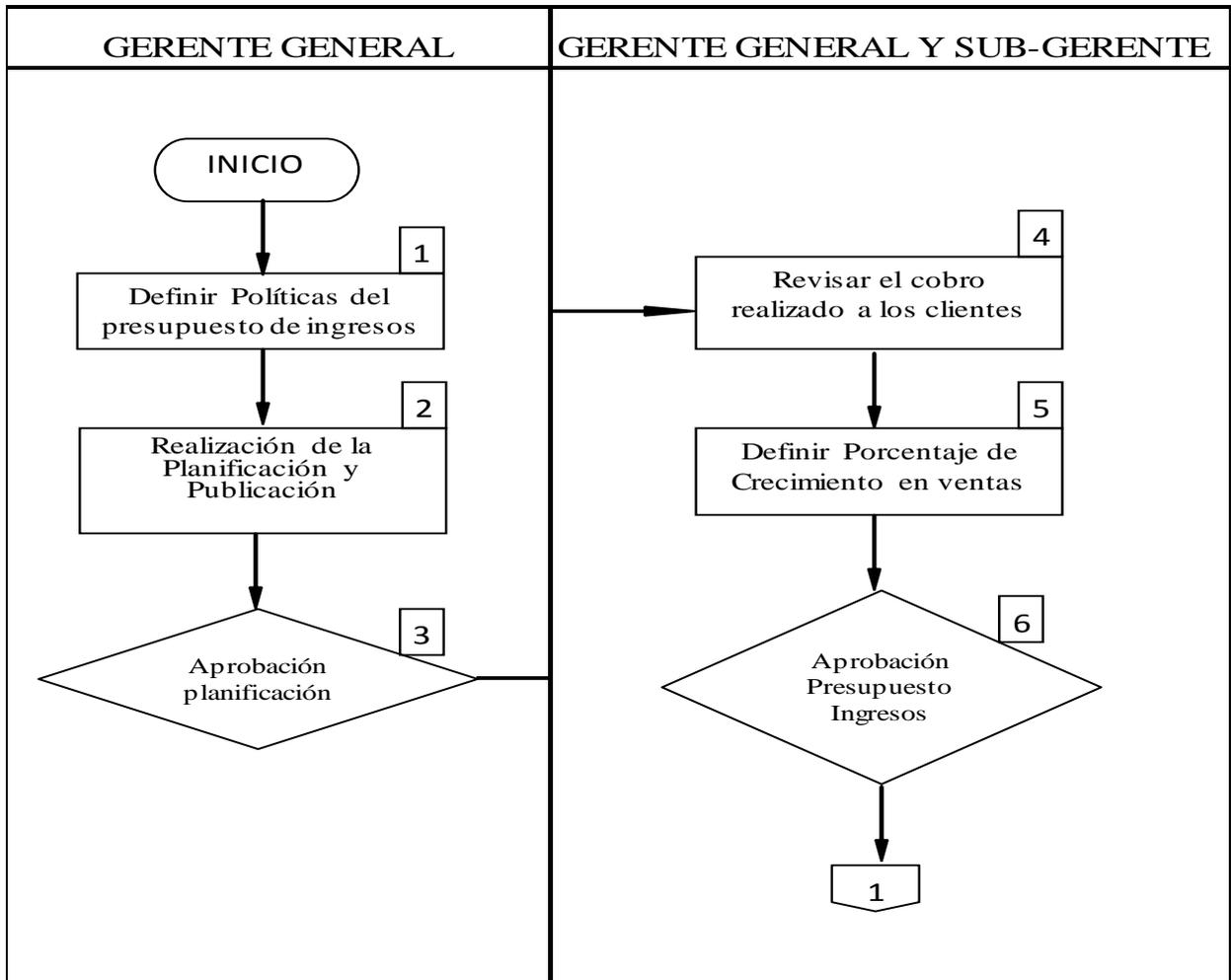
- **Flujograma presupuesto de ingresos**

Anexo I

Empresa "ROMAN, S.A."

Flujograma

Presupuesto de Ingresos



Fuente: Elaboración propia año 2014

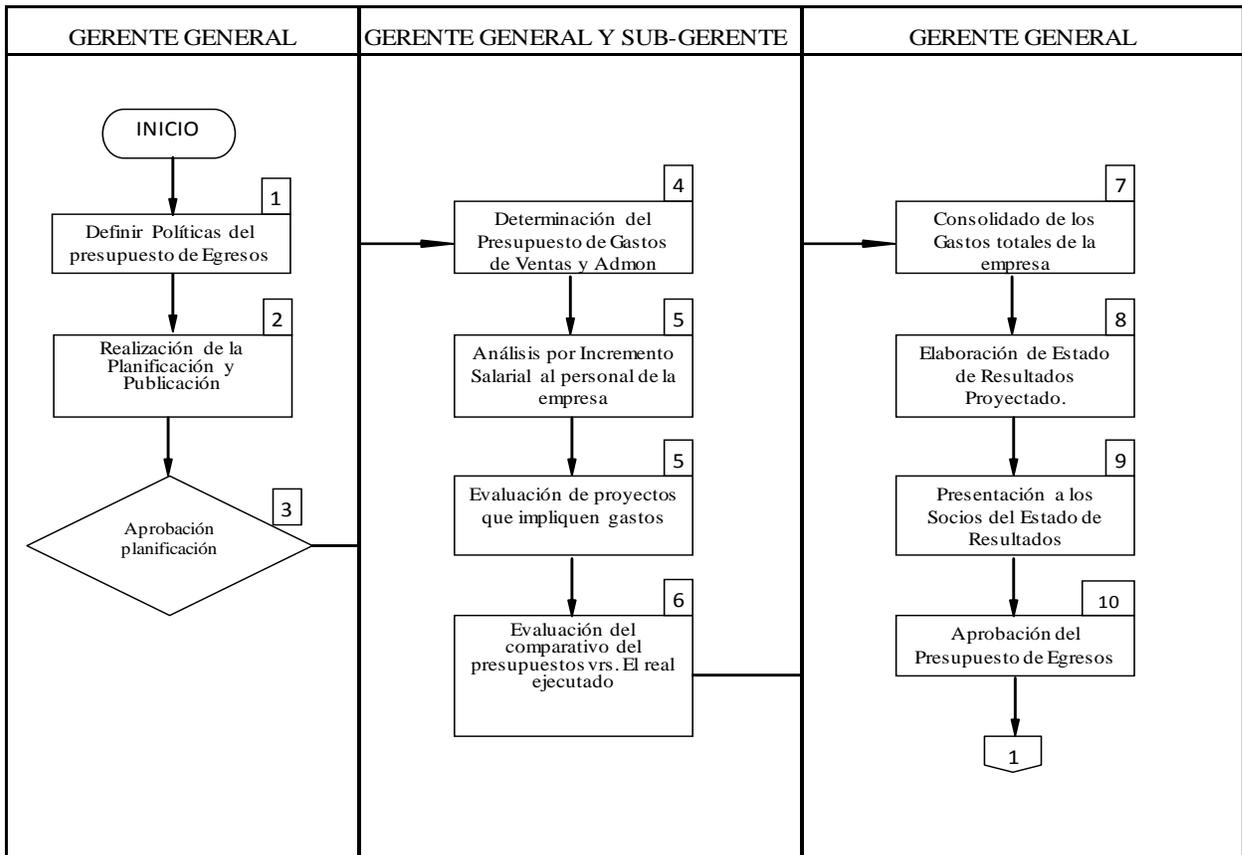
Las políticas de ingresos para la empresa, están a cargo del gerente general, por motivo de confidencialidad serán dos personas las involucradas en dichos procesos.

Este es uno de los presupuestos más importantes para la empresa, ya que es la determinación del crecimiento o rendimiento a un cierto período proyectado.

- **Flujo grama presupuesto de Egresos**

Anexo II

Empresa "ROMAN, S.A."
Flujograma
Presupuesto de Ingresos



Fuente: Elaboración propia año 2014

Es importante que la empresa, cuente con políticas y procedimientos para la elaboración del presupuesto de gastos, las personas involucradas serán dos, existe toma de decisiones como por ejemplo incremento salarial, la cual no todas las personas deben estar involucradas, de debe de publicar dos escenario uno para la gerencia y el otro para el personal operativo, el de la gerencia incluye proyección en sueldos el otro escenario no.

Para soportar cualquier gasto el gerente debe de analizar si es rentable o solo ocasiona costo por ello la importancia será las políticas a determinar en el presupuesto.

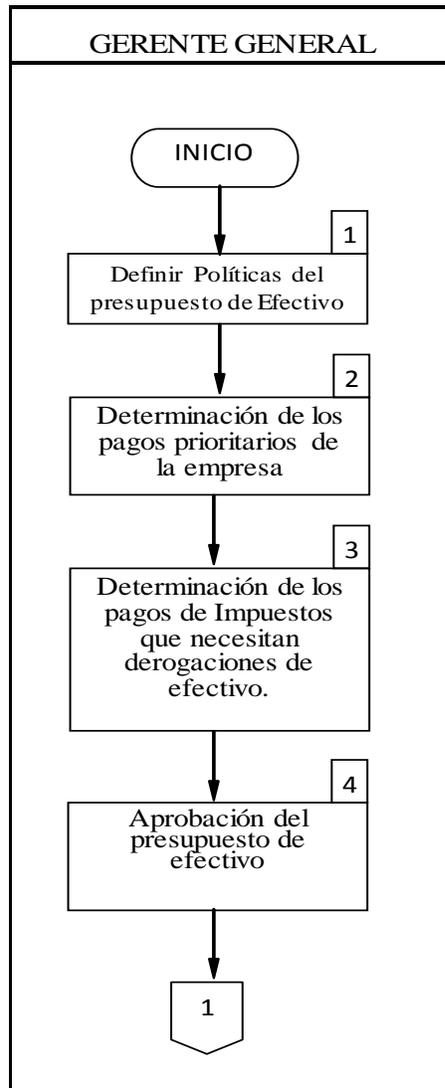
- **Flujograma presupuesto de efectivo**

Anexo III

Empresa "ROMAN, S.A."

Flujograma

Presupuesto de Efectivo



Fuente: Elaboración propia año 2014

El presupuesto de efectivo para la Empresa ROMAN, Sociedad Anónima. Estará implementado de la mano con el presupuesto de gastos e ingresos, con un único propósito de determinar prioridades en las ejecuciones de efectivo, para ello el gerente debe de analizar el presupuesto y aprobarlo de acuerdo a las necesidades primarias de la empresa.

Conclusiones

1. Se establecieron deficiencias en el manejo adecuado de los presupuestos, por falta de una planificación. Los presupuestos de ingresos y egresos, son herramientas importantes para cualquier empresa, ya que sirven como parámetro de medición para el alcance de sus objetivos.

La falta de importancia que se tiene con la planificación de los presupuestos, debilita las finanzas y alcance de objetivos. La empresa tiene la capacidad de aportar mejores cifras financieras, una de ellas es por medio del presupuesto de ingresos, el cual no ha sido modificado en el transcurso de cinco años.

2. Se concluyó que la empresa aplica correctamente los rubros presupuestarios, debido a que se revisaron los documentos físicos que soportan las operaciones contables y las integraciones correspondientes de los rubros que conforman los estados financieros.
3. No se está cumpliendo con los techos presupuestarios establecidos en cada una de las cuentas que conforman el presupuesto de la empresa, debido a la falta de publicación de las políticas acerca del manejo del presupuesto, aquí influye la falta de involucramiento de las autoridades de la empresa.

Es de suma importancia establecer los techos presupuestarios, pues trae beneficios para la empresa y su personal. En el presupuesto de ingresos se puede revisar si se está cumpliendo con la facturación que se realiza a todos los clientes en el mes correspondiente. Fija un dato mensual por erogaciones de efectivo en el pago de impuestos por medio de la facturación y el régimen inscrito ante SAT. Si los resultados son satisfactorios aseguran el poder cubrir con las obligaciones y así realizar en tiempo los gastos de ventas y administración.

Recomendaciones

1. Implementar una propuesta de modelo de control presupuestario, ya que es importante que esté trabajando con cifras proyectadas, la importancia de planificar, coordinar, desarrollar, implementar y ejecutar las buenas prácticas del presupuesto de ingresos, egresos y de efectivo para años futuros, lleva a la empresa a cumplir con los objetivos y metas establecidas.

2. Ejecutar ejecuciones presupuestarias por medio de las presentaciones mensuales, que se expondrán en público a los socios y personal de la empresa, en estas presentaciones el personal de la empresa expone las justificaciones de los sobregiros y ahorros para aprovechar los recursos de la empresa.

3. Generar mensualmente los estados financieros y que sean de comparación con el presupuesto, se recomienda hacerlos, anual, mensual y semanalmente.

4. Publicar las políticas y procedimientos de cómo se debe ejecutar los gastos, se recomienda que el capacitador proporcione a cada persona involucrada un legajo de impresiones que contenga dichas políticas y procedimientos.

5. Realizar Estados financieros proyectados, con el propósito de determinar debilidades y plantear mejoras, el presupuesto es la guía de proyectos a futuro y resultados.

Referencias Bibliográficas

1. Besley, Scott. (2001) *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimosegunda edición) México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
2. Congreso de la República de Guatemala (1970) *Código de Comercio* (Decreto número 2-70).
3. Congreso de la República de Guatemala (1994) *Código de Trabajo* (Decreto número 1441).
4. Congreso de la República de Guatemala (1991) *Código Tributario* (Decreto número 6-91).
5. Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto al Valor Agregado* (Decreto número 27-92) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo número 424-2006).
6. Congreso de la República de Guatemala (2008) *Ley del Impuesto de Solidaridad* (Decreto número 73-2008).
7. Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto Sobre La Renta* (Decreto número 26-92) y su respectivo reglamento (Acuerdo gubernativo número 206-2004).
8. Congreso de la República de Guatemala (1992) *Ley del Impuesto de Timbres Fiscales* (Decreto número 37-1992).

9. Congreso de la República de Guatemala (2006) *Disposiciones Legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria* (Decreto número 20-2006).
10. Madroño Dosio, Manuel Enrique. (1991). *Administración Financiera del Circulante* (Tercera edición) México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
11. Perdomo Salguero, Mario Leonel. (1997) *Problemas y Soluciones de Contabilidad II Parte I* (Tercera edición) Guatemala: Editores Edeca.
12. Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). Pearson Prentice Hall, ed. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458. p. 502. Recuperado de http://es.m.wikipedia.org/wiki/presupuestos_de_producci.C3.B3n
13. Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). Pearson Prentice Hall, ed. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458. p.502. Recuperado de http://es.m.wikipedia.org/wiki/Presupuestos#Objetivos_de_los_presupuestos
14. Fuente no firmada. (2009, 11). Principios de los presupuestos. BuenasTareas.com. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Principios-De-Los-Presupuestos/52698.html>
15. Fuente no firmada. (2009, 10). Presupuesto de ingresos. BuenasTareas.com. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Presupuesto-De-Ingresos/24414.html>

ANEXOS

Anexo V

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Nomina mensual de empleados

(Cifras en Quetzales)

Puesto	Sueldos	Bonificación e Incentivo	Cuota Patronal	Bono 14	Aguinaldo
Gerente General					
Sub Gerente					
Analista de Contabilidad					
Auxiliares "A" de Contabilidad 2*3900					
Auxiliares "B" de Contabilidad 2*2500					
Mensajero					

Total

Fuente: Elaboración propia año 2014

Anexo VI

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Nomina mensual de empleados

(Cifras en Quetzales)

Puesto	Sueldos	Bonificación e Incentivo	Cuota Patronal	Bono 14	Aguinaldo	Total
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

Total

Fuente: Elaboración propia año 2014

Anexo VII

Empresa "ROMAN, S.A."

Egreso de Efectivo por Pago de Impuestos

Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015

(Cifras Expresadas en quetzales)

Mes	Facturación Mensual	Dato Facturado sin Iva	Impuesto a Pagar ISR 7%
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total			

Fuente: Elaboración propia año 2014

Anexo VIII

Empresa "ROMAN, S.A."

Egreso de Efectivo por Pago de Impuestos IVA
Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015
(Cifras Expresadas en quetzales)

Mes	IVA Debito	IVA Credito	Impuesto a Pagar
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total			

Fuente: Elaboración propia año 2014

Anexo IX

Empresa "ROMAN, S.A."

Egreso de Efectivo por Pago de Impuestos
Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015
(Cifras Expresadas en quetzales)

Mes	IVA por pagar	ISR 7%	Impuesto a Pagar
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total			

Fuente: Elaboración propia año 2014

Anexo X

EMPRESA "ROMAN, S.A."
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE 2015
CIFRAS EN QUETZALES

INGRESOS

Servicios		-
Ganancia en Ventas		-
(-) Gastos de Operación		-
Gastos de Venta	-	
Gastos de Administración	-	
Ganancia en Operación		-
Utilidad Antes del Impuesto		-
Gastos por Impuesto Sobre la Renta	-	-
Utilidad Neta del Ejercicio		-
Fuente: Elaboración propia año 2014		

Anexo XI

Empresa: " ROMAN, S.A. "

Presupuesto de Ingresos

(Cifras en Quetzales)

Clientes	No.	Valor Unitario	Mensual	Real		Presupuesto		Variación	
				Año 2014		Año 2015		Q	
				Anual	Anual	Anual	Anual	Q	%
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 1)									
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 2)									
Contribuyentes Normales (Clientes Especiales 3)									
Contribuyentes Normales									
Contribuyentes Normales									
Contribuyentes Normales									
Contribuyentes Normales									
Pequeños Contribuyentes									
Ingresos Cierre Anual									
Otros servicios									
Total									

Fuente: Elaboración Propia año 2014

Anexo XII

Parte 1/5

UNIVERSIDAD PANAMERICA GUATEMALA			
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS			
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA			
ESTRUCTURA DEL ANALISIS PRELIMINAR DE EMPRESA			
DATOS DE LA EMPRESA			
PRESENTACION DE LA EMPRESA			
Nombre Comercial: (Detallar si por instrucciones de la misma, se estará usando otro nombre en adelante).			
Carlos Roberto Mazariegos Oliva.			
ROMAN, S.A.	CAMBIO	12 av. A 17-44 Zona 10	
Actividad Principal:	Tel: 23373249		
ASESORIA FISCAL Y CONTABLE			
Fecha de Constitución:			
1997			
Constitución Legal:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
Ante el Registro Mercantil	X		
Registro ante la SAT	X		
Registro ante el Ministerio de Trabajo	X		
Otros Registros			
Domicilio de las Oficinas Centrales:			
Otros datos de interés:			

Parte 2/5

ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN			
Existencia de Visión Institucional:	SI	NO	Comentarios
	X		
Existencia de Misión Institucional:	SI	NO	Comentarios
	X		
Existencia de Objetivos:	SI	NO	Comentarios
	X		
Existencia de Planes:	SI	NO	Comentarios
	x		
Existencia de Programas:	SI	NO	Comentarios
	X		
Existencia de Presupuestos:	SI	NO	Comentarios
		x	Es necesario implementarlo
Existencia de Políticas:	SI	NO	Comentarios
		x	No publicadas
Existencia de Normas:	SI	NO	Comentarios
	x		No publicadas
Existencia de Organigramas:	SI	NO	Comentarios
De la Empresa	x		No publicadas
Por Departamentos			
Por Secciones			
Otros			
Existencia de Manuales Administrativos:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos
Existencia de Manuales de Procedimientos:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos
Existencia de Manuales de Puestos:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos
Existencia de Manuales de Atribuciones:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos
Existencia de Manuales de Sistemas de Control:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos
Existencia de Otros Manuales:	SI	NO	Comentarios
		x	Carece de ellos

Parte 2/5

CONTROL INTERNO			
Existencia de Sistemas de C.I.:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
		x	
Existencia de Análisis y Evaluación del Sistema de C.I.:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
		x	
INFORMACION FINANCIERA Y CONTABLE			
Existencia de montos de facturación:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
	x		Contable
Existencia de estados de Cuentas por Cobrar:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
	x		Facturación
Existencia de estados de Cuentas por Pagar:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
	x		Boletas
Existencia de Procedimientos Contables:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
		x	
Existencia de Estados Financieros:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
	x		
Aplica, si la respuesta anterior fue afirmativa:	Repuestas		
Frecuencia de Elaboración	Cada Año.		
Quien los elabora	Auxiliar contable		
Quien los archiva	Auxiliar contable		
Quien los revisa	Jefe de Contabilidad		
Existencia de documentación financiera y contable de soporte:	SI	NO	<i>Comentarios</i>
	x		

Parte 4/5

DATOS DE PERSONAL			
Existencia de Plantillas por Departamento:	SI	NO	Comentarios
	x		Firma de recibos
Existencia de Personal por Contrato:	SI	NO	Comentarios
		x	
Existencia de Personal por Honorarios:	SI	NO	Comentarios
		x	
Existencia de Contratos Laborales:	SI	NO	Comentarios
	x		
Cumplimiento de Obligaciones Patronales:	SI	NO	Comentarios
	x		
Cantidad de Personas que laboran para la Empresa:	1 a 100	101 a X	Comentarios
		9	
El personal esta distribuido por Departamentos:	SI	NO	Comentarios
		x	Área de Contabilidad
Otros:	SI	NO	Comentarios
		x	

Parte 5/5

INFORMACION COMERCIAL			
Productos que Comercializa:			
Servicios			
Área geográfica en donde se comercializan los productos:	Pais	Exterior	Comentarios
	x		
Existencia de Catálogo de Clientes:	SI	NO	Comentarios
	x		
Existencia de Catálogo de Proveedores:	SI	NO	Comentarios
	x		
Existencia de Estadística de Ventas:	SI	NO	Comentarios
	x		Contabilidad
Existencia de Estrategias de Mercadeo:	SI	NO	Comentarios
		x	
Otros:	SI	NO	Comentarios
OTRA INFORMACION			
Cualquier otra información que considere de utilidad, para dar una panorámica general sobre la empresa.			
Nombre de la persona entrevistada: Carlos Mazariegos			
Cargo dentro de la Empresa: ROMAN, S.A.			
Fecha: 21 DE JUNIO 2014			

Anexo XIII

Parte 1/2

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">✓ Mensual se realizan conciliaciones bancarias.✓ Semanalmente se le da seguimiento a la cartera de Créditos, realizando llamadas correspondientes para el pago de las mismas.✓ No existen cuentas incobrables ya que es una cartera de Créditos muy sana.✓ El Gerente General trata la manera de llevar sus propios controles, y tiene toda la intención de realizar los procesos.✓ La empresa cumple con sus obligaciones fiscales y municipales.✓ la documentación de pagos se realiza de forma paralela con los programas de ingresos.✓ Cuentan con sus catálogos de cuentas para realizar los cargos correspondientes del departamento.✓ La mayoría de los pagos cobros son por medio de transferencia bancaria.	<ul style="list-style-type: none">✓ Producir información financiera para la toma adecuada de decisiones✓ Que la información financiera que se produzca cumpla con las normas NIIF.✓ La Información financiera se brinda con rapidez.

DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con un manual de procedimientos para el personal del departamento de contabilidad. ✓ No se tiene control interno. ✓ No se realizan arqueos de cajas chicas periódicamente. ✓ No existe un buen control, establecido para cobros. ✓ No se lleva un control de vencimientos de saldos en la cartera de crédito. ✓ No se realizan confirmaciones de saldos de los créditos con los clientes. ✓ No se generan estados de cuenta por cliente. ✓ No existe un sistema de presupuestos, para llevar el control de los gastos y monitorear el rendimiento del departamento. ✓ Los gastos se aprueban sin tener un presupuesto autorizado. ✓ No existe un plan de capacitación de personal para mejora de procedimientos. ✓ No existe un departamento de control interno. ✓ Los empleados no tiene por escrito cada una de sus atribuciones. ✓ No existen políticas contables. ✓ No maneja información consolidada de Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuga de información confidencial por no existir políticas de sistemas de seguridad. ✓ Amenaza de hurto en las instalaciones por falta de seguridad. ✓ Amenaza de pérdida de su cartera de crédito por la competencia laboral.

Anexo XIV

PRESUPUESTOS

1. ¿Se utiliza presupuesto?
2. ¿Qué tipo de presupuesto utilizan?
3. ¿Son rígidos o flexibles en funciones a los planes a corto y largo plazo?
4. ¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?
5. ¿Se analizan y explican las variaciones importantes?
6. ¿Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?
7. ¿Cada área conoce su presupuesto asignado para el siguiente año?
8. ¿Los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?
9. ¿Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?
10. ¿Tiene algún financiamiento externo la dirección? ¿De quién?
11. ¿Cuál es, brevemente. La problemática técnica y administrativa que se haya detectado en las diferentes áreas?

Anexo XV

CONTROL

1. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planificación de programas y proyectos?
2. ¿Quién los define?
3. ¿Cómo los define?
4. ¿Están actualizados y funcionan?
5. ¿Hay alguna área específica responsable del control interno?
6. ¿Qué tipos de controles existen?
7. ¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?
8. ¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?
9. ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?
10. ¿Se investigan las causas de las desviaciones?
11. ¿Quién las efectúa?
12. ¿Con qué periodicidad?
13. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
14. ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?

15. ¿Satisface el sistema de control las necesidades del área?
16. ¿Se evalúan en general los aspectos de?
- a) Cantidad?
 - b) Costo?
 - c) Tiempo?
 - d) Calidad?
 - e) Forma?
17. ¿Se utiliza el control de excepción?
18. ¿En qué áreas?
19. ¿En qué niveles?
20. ¿Qué departamento o áreas de actividad realizan por sí mismas el control sobre los planes bajo su responsabilidad?
21. ¿Es menor el costo del control que lo controlado?
22. ¿Se estudia cuál es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?
23. ¿Se establece estándares precisos y adecuados para evitar la subjetividad?
24. ¿Los resultados obtenidos con el procesamiento de datos justifica los costos?
25. ¿Se revisan periódicamente los elementos de control interno?
- En cuanto a organización:
- a) La estructura orgánica

- b) La asignación de funciones
- c) Los procedimientos de operaciones
- d) Las formas.

En cuanto al personal:

- a) Sus políticas de selección y capacitaciones.
- b) La eficiencia individual.
- c) Retribuciones adecuadas.

En cuanto a sistemas de información:

- a) Sistema contable, sistema presupuestal, sistema de procesamiento de datos.
- b) Informes, gráficas, estadísticas.

En cuanto a supervisión:

- a) Por parte de auditores internos y externos, contables y administrativos.

Anexo XVI

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?
2. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?
3. ¿Se actualizan periódicamente?
4. ¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?
5. ¿Están actualizados?
6. ¿Son adecuados y suficientes?
7. ¿Deben ser modificados y / o optimizados?
8. ¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?
9. ¿Están en proceso de elaboración?
10. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?
11. ¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?