

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



Control Presupuestal en el Banco Privado Nacional, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Estuardo Gamaliel del Águila Morales

Guatemala, julio 2014

Control Presupuestal en el Banco Privado Nacional, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Estuardo Gamaliel del Águila Morales

Lic. Jorge Eduardo Soto (**Asesor**)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, julio 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Licda. Diana Monterroso
Coordinadora

Tribunal que practicó el examen general de la Práctica Empresarial Dirigida

Lic. Efrén Soto

Examinador

Licda. Diana Monterroso

Examinador

Licda. Ana Liseth Morales

Examinador

Lic. Jorge Eduardo Soto

Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar

Revisor

REF.:UPANA.C.C.E.E.00050-2014-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 03 DE JUNIO DE 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jorge Eduardo Soto tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida-PED titulada "CONTROL PRESUPUESTAL EN EL BANCO PRIVADO NACIONAL, S.A." presentado por el estudiante Estuardo Gamaliel del Águila Morales, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00136, de fecha 07 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Jorge Eduardo Soto
Contador Público y Auditor
13 calle 9-53, Casa E-14, Condominio San Daniel,
Condado Naranjo, zona 4 de Mixco
jesg1701@yahoo.com
5201-8765 / 2431-8957

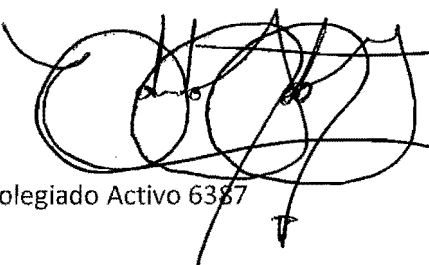
Guatemala 28 de febrero de 2013

Coordinación
Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría
Facultad de Ciencias Económicas
Campus El Naranjo
Universidad Panamericana

Estimados Señores Coordinación:

Con relación a la tutoría de los Práctica Empresarial Dirigida –PED–, denominada “Control Presupuestal en el Banco Privado Nacional, S.A.”, realizada por **Estuardo Gamaliel del Águila Morales**, estudiante de la Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría; por este medio le informo que he finalizado dicha labor en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, a efecto pueda ser sometido al Examen Técnico Profesional.

Atentamente,



Colegiado Activo 6387

c.c. archivo

Guatemala, 23 marzo de 2013

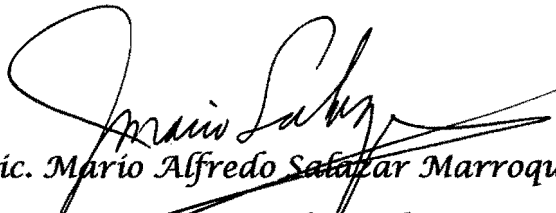
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Control Presupuestal en el Banco Privado Nacional, S.A”**, realizado por, **Estuardo Gamaliel del Aguila Morales** estudiante de la carrera de Licenciatura de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en el seminario integrador.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 291.2014


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 del Águila Morales, Estuardo Gamaliel con número de carné 1013445, aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de febrero del año dos mil catorce.


Para los usos que al interesado convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo 1		
Antecedentes de la Empresa		
1.1	Antecedentes	1
1.2	Misión de la empresa	2
1.3	Visión de la empresa	3
1.4	Actividad económica de la empresa	3
1.5	Estructura organizacional de la empresa	4
1.6	Obligaciones tributarias	5
1.6.1	Ley del Instituto de Hipotecas Aseguradas. Decreto 1448 del Congreso de la República de Guatemala.	6
1.6.2	Código Tributario. Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.	6
1.6.3	Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.	6
1.6.4	Impuesto sobre Productos Financieros (ISPF). Decreto número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.	7
1.6.5	Impuesto de Timbres fiscales y Papel Sellado. Decreto número 37--95 del Congreso de la República de Guatemala.	7
1.6.6	Impuesto de Vivienda y Asentamientos Humanos. Decreto número 120-96 y sus formas por medio del Decreto número 74-97 del Congreso de la República de Guatemala.	7
1.6.7	Impuesto Único sobre Inmuebles. Decreto número 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.	8

1.6.8	Ley de Actualización Tributaria. Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.	8
1.7	Obligaciones Laborales	9
1.7.1	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto número 295 del Congreso de la República de Guatemala.	9
1.7.2	Código de Trabajo. Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.	9
1.7.3	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del sector privado. Decreto número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala.	10
1.7.4	Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del sector privado y público. Decreto número 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	10
1.7.5	Ley de Bonificación e Incentivo para los trabajadores del sector privado. Decreto número 78-89 del Congreso de la República de Guatemala.	11
1.8	Planteamiento del problema	11
1.9	Pregunta de investigación	12
1.10	Objetivos	12
1.10.1	Objetivo general	12
1.10.2	Objetivos Específicos	13
1.11	Alcance y límites de la práctica	13
1.11.1	Alcance	13
1.11.2	Límites	13

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1	Clasificación de Presupuesto	15
2.1.1	Según su tolerancia de ajuste	15
2.1.2	Según el Período que cubren	17
2.1.3	Por el tipo de entidad para el que se emplea	17
2.1.4	Por su importancia	17
2.1.5	Por su orden o efecto	18
2.1.6	Presupuesto de Base Cero	18
2.2	Principios del Presupuesto	19
2.3	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	20

Capítulo 3

Metodología

3.1	Observación	24
3.2	Entrevista	24
3.3	Encuesta	24
3.4	Nivel de investigación	24
3.4.1	Diseño de la investigación	25
3.5	Población y muestra	25
3.5.1	Población	25
3.5.2	Muestra	25
3.6	Instrumentos de recolección de datos	26
3.6.1	Observación	26
3.6.2	Entrevistas dirigidas	26

3.6.3	Encuesta	26
3.7	Técnicas de análisis de datos	27

Capítulo 4

Presentación y Análisis de los Resultados

4.1	De la Observación	28
4.2	De la Entrevista	28
4.3	De la Encuesta	29
4.4	Análisis de Información	29
4.4.1	Análisis Legal y Fiscal	29
4.4.2	Análisis Contable	31
4.4.3	Análisis de Auditoría	32
4.4.4	Análisis de Estados Financieros	40
4.5	Respuesta de la Pregunta	47

Capítulo 5

Propuesta

5.1	Introducción	49
5.2	Problema	50
5.2.1	Identificación del Problema	51
5.2.2	Evolución del Problema	51
5.2.3	Causas que Originaron el Problema	51
5.3	Solución al Problema	52

5.3.1	Acciones que deben tomarse de forma inmediata para que la solución propuesta sea efectiva	52
5.3.2	Responsable del manejo de la herramienta y del seguimiento a la Ejecución Presupuestal	53
5.4	Desarrollo de la Solución Propuesta	53
5.4.1	Plan de Implementación Propuesto	56
5.4.2	Plan de Capacitación	57
5.4.3	Plan de Evaluación	58
5.5	Análisis del Sistema	59
5.6	Personal Involucrado	59
5.7	Definición del Proyecto	60
5.7.1	Duración del Proyecto	60
5.7.2	Costos del Proyecto	60
5.8	Estudio de la Viabilidad de la propuesta	61
5.8.1	Viabilidad Económica	61
5.8.2	Viabilidad Técnica	62
5.8.3	Viabilidad Legal	62
	Conclusiones	63
	Recomendaciones	64
	Referencias Bibliográficas	65
	Anexos	66

Índice de Cuadros

1	Organigrama del Ápice Estratégico del Banco Privado Nacional	4
2	Organigrama de Gerencia Administrativa	5
3	Análisis de Ejecución Presupuestal	33
4	Análisis de Ejecución Presupuestal Obligaciones Depositarias	34
5	Análisis de Ejecución Presupuestal Gastos de Administración	36
6	Análisis de Ejecución Presupuestal Proyectada año 2012	37
7	Revisión de Ejecución Presupuestaria en Agencias	39
8	Estado de Resultados	41
9	Balance General	44
10	Jerarquías de Acuerdo a Estructura Administrativa Actual	54
11	Costos del Proyecto	61

Índice de Anexos

1	Diagrama de Flujo de Procesos Actuales para Elaboración del Presupuesto	67
2	Diagrama de Sistema de Procesos Actuales	68
3	Solicitud de Proyecto	69
4	Formato de Presupuesto de Resultados	78
5	Formato de Presupuesto de Resultados del Mes	79
6	Formato de encuesta realizada en el Banco Privado Nacional, S.A.	80
7	Resultados de encuesta realizada en el Banco Privado Nacional, S.A.	81

Resumen

El Banco Privado Nacional, S.A., se constituyó de acuerdo a las leyes y reglamentos de Guatemala. Es una institución de servicios financieros orientada principalmente al área rural del país con objetivos claros de estimular el ahorro y facilitar el crédito a personas que estaban excluidas de obtener estos servicios. Apoya entre otros a los micro, pequeños y medianos empresarios, artesanos y agricultores, con la finalidad de hacer crecer sus negocios brindándoles apoyo financiero y de capacitación en los distintos ámbitos en que se desenvuelven.

El Banco Privado Nacional, S.A. a lo largo de su existencia se ha caracterizado por ser un banco innovador y conocedor de las necesidades de su gente, por lo que ha extendido sus servicios financieros a personas de escasos recursos, lo que ha permitido una gran expansión en todo el territorio nacional. Esto ha obligado a contar con más recursos tanto humanos como físicos y financieros, pero su principal activo siempre ha considerado que son los colaboradores que hacen posible esto que al inicio parecía imposible de lograr.

La Práctica Empresarial Dirigida -PED- se llevó a cabo en el Banco Privado Nacional, S.A., estableciendo durante la misma, que el banco ha tenido una expansión a nivel nacional en cuanto a sus agencias, personal, clientes, transacciones y volumen, realmente grande, de hecho es el banco que en sus trece años de existencia ha tenido el crecimiento más acelerado del sistema bancario nacional, esto hace necesario contar con herramientas que le permitan conocer a detalle sus ingresos y sus egresos, lo cual lo podrá realizar únicamente si en forma periódica realiza un plan numérico de acción que le permita cumplir con su planeación estratégica de corto, mediano y largo plazo.

Aunque las instituciones bancarias manejan dicho plan de acción, lo hacen a nivel general, es decir, concentran la información y control a nivel del banco, de esto surge la necesidad de realizar un presupuesto de gastos, mediante el cual se pueda llevar control de la ejecución de los mismos a todo nivel, desde el Consejo de Administración hasta los niveles jerárquicamente más bajos como lo son las agencias. Este control presupuestal permitirá tener una guía de acción que cumpla con la estrategia institucional y medir la gestión de todas y cada una de las áreas que

conforman el Banco Privado Nacional, S.A., a la vez será posible detectar en tiempo las desviaciones en el presupuesto autorizado por el Consejo de Administración.

El debido acompañamiento que se realice a la función administrativa y operativa de la ejecución presupuestal, así como la observancia oportuna de los manuales y políticas establecidas, será la clave del éxito en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

Introducción

La presente Práctica Empresarial Dirigida -PED-, trata sobre el “establecimiento de un control presupuestal en el Banco Privado Nacional, S.A.”, el cual reviste especial importancia, ya que los recursos administrados por el Banco pertenecen a sus clientes y accionistas, por tal motivo debe ponerse especial atención en la forma que se ejecutan los gastos y se alcanzan las metas y objetivos propuestos.

El objetivo principal de esta investigación es proponer elementos de control que coadyuven al fortalecimiento del control interno en cuanto a la ejecución presupuestal, de tal forma que cualquier erogación que se ejecute esté autorizada por el Consejo de Administración del Banco, y por otro lado, cualquier desviación en cuanto al presupuesto que sea conocida en forma oportuna para poder tomar las medidas correctivas que se consideren pertinentes.

El primer capítulo se refiere a los antecedentes del Banco Privado Nacional, S.A., su creación e inscripción como sociedad anónima, misión y visión que tiene como institución de intermediación financiera, lo cual indica claramente en qué negocio está, a quienes sirve, y con qué canales de distribución lo hará, asimismo menciona su proyección futura, en donde quiere estar. Se muestra como está conformada su estructura organizacional y a qué obligaciones tributarias y laborales está sujeto. Se plantea el problema y por último, trata sobre los objetivos generales y específicos de esta investigación.

El segundo capítulo trata sobre el Marco Teórico, se exponen algunas definiciones relacionadas con el presupuesto, dentro de ellas, se indica qué es, qué tipos existen según su tolerancia de ajuste o su flexibilidad, el período que cubren, a corto o largo plazo y de base cero, mediante el cual se indica que se inicia con saldos cero ya que no se utilizan los que venían de períodos anteriores, por lo que no permite la no ejecución de sus proyectos. En el Banco Privado Nacional, S.A. se utiliza el presupuesto flexible, ya que permite modificarlo derivado de cambios en el entorno, en las políticas y otros que puedan darse, y se realizan a un año.

En el tercer capítulo se expone la metodología utilizada en el proceso de investigación, que básicamente fue a través de la observación, entrevista, encuesta, como instrumentos necesarios para recopilar información relacionada con el control presupuestal necesario dentro del Banco objeto de investigación. Asimismo se menciona la forma en que fue obtenida la muestra del total de la población, basado en métodos estadísticos y las técnicas de análisis utilizadas con la información obtenida.

El cuarto capítulo, corresponde a la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la observación, entrevista y encuesta, para lo cual se hizo necesario tabular los datos, graficarlos y analizarlos, lo que sirvió para responder la pregunta de investigación planteada en el capítulo uno. Se detalló la forma en que está sujeta la institución en cuanto a lo fiscal y legal, asimismo se realizó análisis contable, de auditoría y de estados financieros, para concluir con la respuesta a la pregunta de investigación.

En el capítulo cinco, se presenta la propuesta de solución al problema planteado, el cual radica en la falta de controles en los distintos niveles jerárquicos de la institución en cuanto a la ejecución presupuestal, se indica cómo evolucionó, asimismo se menciona que principalmente tuvo su origen derivado de un crecimiento acelerado del Banco en cuestión, se plantea en forma detallada la solución propuesta, así como los recursos que requiere y la viabilidad económica, técnica y legal del proyecto.

Por último se exponen las conclusiones que surgen de la investigación realizada, y las recomendaciones que se consideran importantes para establecer mejores controles en cuanto a la ejecución presupuestal en todos los niveles jerárquicos de la institución sujeta de estudio.

Se presentan los anexos que vienen a fortalecer la propuesta realizada, a fin de que se tenga en forma gráfica lo que se pretende realizar con la misma.

Capítulo 1

Antecedentes de la Empresa

1.1 Antecedentes

El Banco Privado Nacional, es una sociedad anónima mercantil de carácter especial, se constituyó por medio de la escritura pública número trescientos cincuenta y cinco (355) autorizada en Guatemala por el Escribano de Gobierno el siete de marzo de mil novecientos noventa y cuatro, ampliada por medio de la escritura pública número cuatrocientos veintisiete (427) autorizada por el mismo Escribano de Gobierno. Está inscrito en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala con el número trece mil novecientos veintisiete (13,927), folio treinta y tres (33) del libro cuarenta y cinco (45) de Sociedades Mercantiles. Goza de personalidad jurídica propia, siendo sujeto de derechos y obligaciones.

Tiene una duración indefinida a partir de la fecha de inscripción provisional, de conformidad con las disposiciones contractuales contenidas en su escritura de constitución. Su domicilio está en la 4ª. Calle 8-25, Zona 6 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, pudiendo establecer sucursales, agencias u otros puntos de servicio en cualquier lugar de la República a efecto de adecuar los objetivos al desarrollo rural integral del país.

El banco actualmente cuenta con más de ochocientos cincuenta agencias en Guatemala, y de acuerdo con sus estrategias de expansión, tiene planificado abrir nuevas agencias; así como otros puntos de servicios en áreas con potencial en los nichos de mercado a los que está enfocado.

Su objetivo principal consiste en promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, el desarrollo económico y social del área rural del país, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia, la prestación de otros servicios financieros y de auxiliares de crédito para las Cooperativas, organizaciones no gubernamentales,

asociaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas, micro, pequeño y mediano empresario, individual o gremialmente considerados, directamente o por medio de otras entidades reconocidas por la Ley.

El Banco, para el desarrollo de sus operaciones, se rige de conformidad con lo establecido en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

De conformidad con el artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Superintendencia de Bancos es el órgano de supervisión de las instituciones bancarias. La Ley de Supervisión Financiera, es la que rige para ejercer la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades de seguros y otras que disponga.

Adicionalmente, el artículo 1 del Decreto número 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Supervisión Financiera, establece que la Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que la ley disponga.

1.2 Misión de la empresa

La misión se refiere a la razón de ser de una empresa, una organización, una gerencia o un área. Cuál es la razón de su existencia. Para ello, es fundamental definir a quiénes se deben, cuál es la demanda que se ha decidido atender, qué motiva a hacerlo, cómo se hace, es decir con qué recursos se atenderá esa demanda y, por último, cuál es el negocio real, lo que utiliza el cliente o lo que satisface al cliente en última instancia.

La misión del Banco Privado Nacional, S.A., es:

Ser un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país, con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano.

1.3 Visión de la empresa

La visión define a dónde se quiere llegar en el largo plazo. El logro de la misma se hará en la medida en que se vaya cumpliendo con la misión organizacional y con los objetivos estratégicos, definidos en un proceso de planeación estratégica, y que permitirán acercarse a dicha visión.

La visión del Banco Privado Nacional, S.A., es:

Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, con un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa, sin descuidar la responsabilidad social.

1.4 Actividad económica de la empresa

Se apega a lo dispuesto en el artículo 3 del Decreto 19-2002 del Congreso de la República, y otras leyes específicas. Los bancos podrán realizar intermediación financiera bancaria que consiste en la captación de dinero o cualquier otro instrumento representativo del mismo, como: recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, dichos recursos deben destinarse al financiamiento de cualquier naturaleza.

El nicho de mercado del Banco Privado Nacional, S.A., principalmente está dirigido al área rural y particularmente a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, agricultor y artesano, con productos que satisfagan sus necesidades y logrando con esto, la inclusión financiera a personas y empresas que anteriormente no eran atendidas por la banca tradicional.

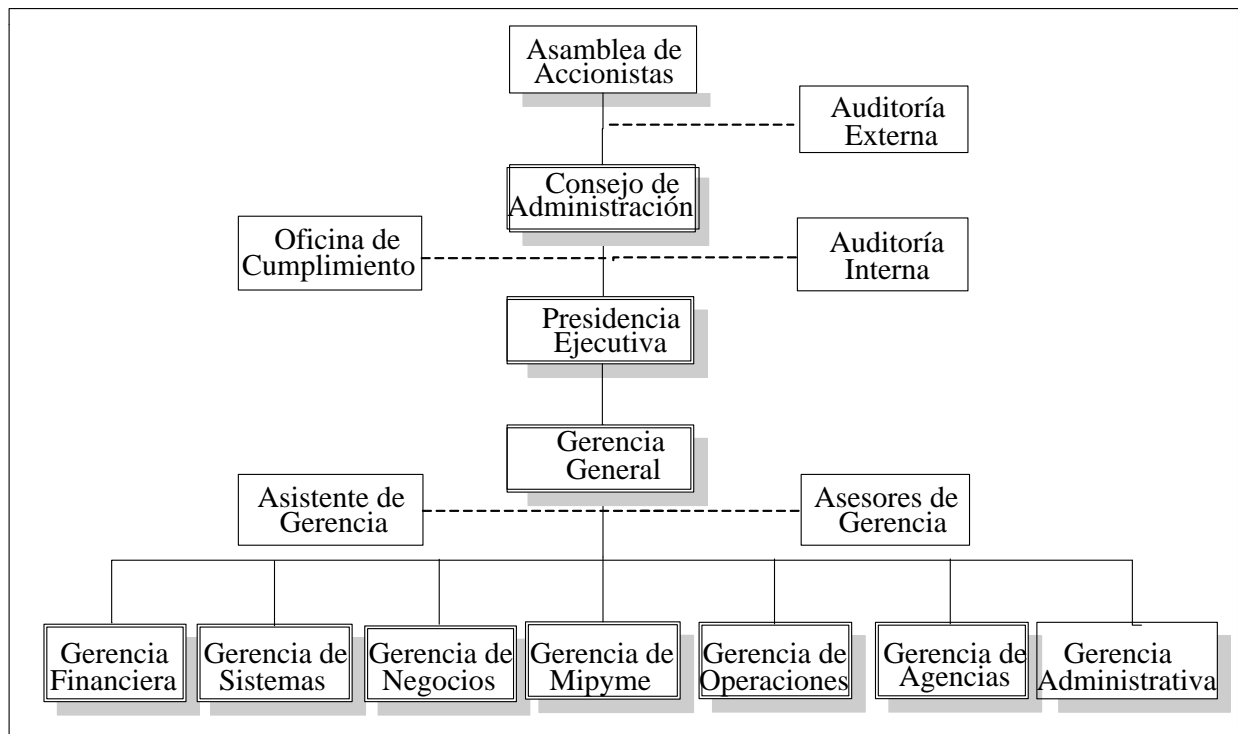
1.5 Estructura organizacional de la empresa

El Banco Privado Nacional, Sociedad Anónima, está conformado por la Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, siete Gerencias de área, Oficina de Cumplimiento, Auditoría Interna Corporativa, Direcciones de cada una de las gerencias, secciones y sus agencias, que a la vez conforman Regiones y Macro Regiones.

A continuación se presenta el organigrama del Banco, el que ha sido estructurado de manera funcional para cubrir las necesidades de sus accionistas, funcionarios y clientes.

Cuadro No. 1

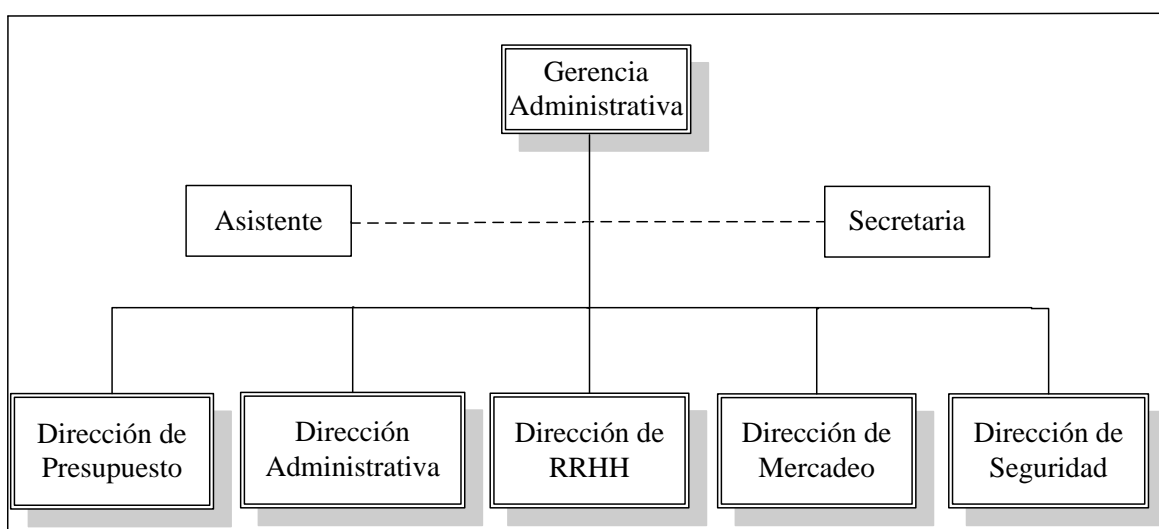
Organigrama del Ápice Estratégico del Banco Privado Nacional, S.A.



Fuente: Información proporcionada por el Banco

A continuación se presenta el organigrama de la Gerencia Administrativa, tomando en cuenta que dentro de la estructura de ésta, se encuentra ubicada la Dirección de Presupuesto que es donde se realiza la proyección presupuestal del Banco Privado Nacional, S.A.

Cuadro No. 2
Banco Privado Nacional, S.A.
Organigrama de Gerencia Administrativa



Fuente: Información proporcionada por el Banco

1.6 Obligaciones tributarias

El Banco Privado Nacional, S. A., está registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- con el número de identificación tributaria 979797-0, con domicilio fiscal en la 4ª. Calle 8-25, Zona 6 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, y sujeto al cumplimiento de lo normado en las leyes tributarias siguientes:

1.6.1 Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas. Decreto 1448 del Congreso de la República de Guatemala.

- a) De conformidad con lo normado en el artículo 34, los intereses que devenguen los créditos hipotecarios asegurados bajo el régimen que establece esa Ley, estarán exentos del pago de toda clase de impuestos, contribuciones o recargos, directos o indirectos, presentes o futuros.

- b) Las personas individuales o jurídicas que los percibieren podrán deducirlos de sus utilidades imponibles.

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

El Banco está obligado a cumplir con sus obligaciones tributarias de acuerdo a lo normado en el Código Tributario, para el efecto está inscrito como contribuyente ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, con el NIT 979797-0, bajo el régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

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

De acuerdo al numeral 4 del artículo 7 de esta ley, están exentos de dicho impuesto los servicios que presten las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos y las bolsas de valores autorizadas para operar en el país, a excepción de las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles por impago de las obligaciones de personas individuales y/o jurídicas, de acuerdo al numeral 5 del artículo 3 de dicha ley.

1.6.4 Impuesto Sobre Productos Financieros (ISPF). Decreto número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.

Los pagos o acreditamientos de intereses que el Banco Privado Nacional, S.A. realice a sus cuentahabientes e inversionistas están afectos a retención del 10% de dicho impuesto, se excluyen del mismo únicamente los que acrediten estar exentos en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT. De conformidad con lo establecido en el artículo 8 de la ley, las retenciones efectuadas deberán enterarse a las cajas fiscales, dentro de los primeros diez días hábiles del siguiente mes en que se efectuaron.

1.6.5 Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado. Decreto número 37-95 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo a lo indicado en el artículo 2 de la ley, el Banco Privado Nacional, S.A., está afecto al pago de dicho impuesto en cuanto al pago de dividendos y documentos legales privados. De acuerdo al artículo 12 de dicha ley, se excluyen de dicho impuesto entre otras, los documentos usados en su administración, los recibos de caja, constancias de depósito o cualesquiera otros documentos que hagan las veces de tales.

1.6.6 Ley de Vivienda y Asentamientos Humanos. Decreto número 120-96 y sus reformas por medio del Decreto número 74-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Los intereses de los créditos para vivienda afianzados y constituidos de conformidad con el artículo 33 del Decreto 74-97 del Congreso de la República que reforma el decreto 120-96 en referencia, serán exentos de la renta imponible del banco.

1.6.7 Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto número 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Está afecto al pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles, sobre aquellos inmuebles registrados a su nombre.

1.6.8 Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

La legislación guatemalteca establece un impuesto sobre toda renta procedente de actividades lucrativas, del trabajo y del capital o ganancias del capital, que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El Banco Privado Nacional, S. A., de conformidad con lo establecido en los artículos 43 al 49 del Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, realiza el pago directo en forma mensual presentando para el efecto una declaración jurada que contiene descripción total de rentas obtenidas durante el mes inmediato anterior, exenciones, pagos realizados por retención e impuesto a pagar.

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 173 transitorio del Decreto número 10-2012, para los contribuyentes inscritos en el régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas, se realizará un ajuste gradual del tipo impositivo del impuesto sobre la renta, el cual a partir del 1 de enero de 2013 será del 6% y del 1 de enero 2014 en adelante será del 7%.

1.7 Obligaciones Laborales

El Banco Privado Nacional, S. A., como institución de carácter privado está obligado conforme lo establece el Código de Trabajo, Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, a cumplir con todas las prestaciones que manda la ley de prestación de servicios en relación de dependencia.

1.7.1 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto número 295 del Congreso de la República de Guatemala.

El banco cumple con el pago de la cuota patronal equivalente al 10.67% del total de sueldos pagados a sus trabajadores; asimismo, del sueldo de cada trabajador efectúa la deducción equivalente del 4.83% por concepto de cuota laboral, y posteriormente realiza el traslado de los fondos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

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

a) Salario o sueldo

Es la retribución que el banco paga a sus trabajadores en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente conforme lo establece el Código de Trabajo en su artículo 88.

b) Tiempo extraordinario

Es la remuneración adicional que el banco otorga a sus trabajadores por el tiempo que labora después de la jornada de trabajo, sea esta ordinaria, mixta o nocturna, en cumplimiento con lo normado en el artículo 121 del Código de Trabajo.

c) Vacaciones

El banco otorga a sus trabajadores un período de vacaciones de quince días hábiles remunerados después de cada año de trabajo continuo. Es importante mencionar que, para que el empleado tenga derecho a dicha prestación debe haber laborado como mínimo ciento cincuenta días, conforme lo establecen los artículos 130 y 131 del Código de Trabajo.

d) Indemnización por Tiempo de Servicio

Cuando el banco, de acuerdo a su conveniencia da por terminado el contrato de trabajo de un empleado, debe pagarle una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos, y si los servicios fueren menor a un año, en forma proporcional al tiempo laborado, toda vez haya sobrepasado el período de prueba, conforme lo establecido en los artículos 81 y 82 del Código de Trabajo.

1.7.3 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala.

El banco otorga a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que los trabajadores devengan por un año de servicios continuos o la parte proporcional cuando la relación laboral sea menor de un año.

1.7.4 Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Público. Decreto número 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.

El banco otorga a sus trabajadores anualmente una bonificación equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que los trabajadores devengan por un año de

servicios continuos o la parte proporcional cuando la relación laboral sea menor de un año, prestación que cancela en la primera quincena del mes de julio de cada año.

1.7.5 Ley de Bonificación e Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto número 78-89 del Congreso de la República de Guatemala.

El banco con el objeto de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de sus trabajadores, otorga en forma mensual una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00), la cual cancela junto al sueldo mensual.

Como una prestación adicional, el banco otorga anualmente un salario diferido equivalente a un salario mensual, en los meses de junio y diciembre.

Así también, reconoce un bono conforme a los resultados del ejercicio fiscal, pago que se realiza de acuerdo a la evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores, cuya actividad la realiza el gerente y director de cada área. Es importante dejar indicado que ésta prestación no está establecida en el Código de Trabajo.

1.8 Planteamiento del problema

El banco desde sus inicios ha tenido una visión de expansión acelerada en cuanto a cobertura, productos y servicios, ésto crea la necesidad de contratar más personal, de valerse de tecnología bancaria especializada para manejo de grandes volúmenes de información, lo cual a su vez requiere de un equipo de trabajo de apoyo que realice las labores de configuración, mantenimiento y análisis de la información que se obtenga.

La expansión a nivel nacional en cuanto a agencias y personal en el Banco Privado Nacional, S.A., es el más numeroso a nivel de sistema bancario del país, lo que hace necesario contar con herramientas que le permitan conocer a detalle sus ingresos y egresos, lo que puede realizar solo si, en forma periódica realiza una planificación de las acciones a

tomar de forma tal, que le permita cumplir con sus metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo. Aunque las instituciones bancarias cuentan con dicha planificación, lo hacen a niveles macro, es decir, concentran la información y control a nivel general, de esto surge la necesidad de realizar un presupuesto de gastos, mediante el cual se pueda llevar control de la ejecución de los mismos a todo nivel, desde el Consejo de Administración hasta los niveles jerárquicamente más bajos tales como las agencias. Este control presupuestal permitirá tener una guía de acción que apoye la estrategia institucional y a su vez medir la gestión de todas las áreas que conforman el Banco Privado Nacional, S.A., con lo que se logrará detectar en tiempo las desviaciones en el presupuesto autorizado por el Consejo de Administración.

1.9 Pregunta de investigación

¿Cuenta el Banco Privado Nacional, S.A. con un control presupuestal adecuado que le permita medir la gestión de sus agencias y detectar oportunamente las desviaciones presupuestales?

Con el planteamiento de la pregunta de investigación se deduce la importancia de obtener mediante el método de observación y entrevista dirigida, información que sugiera en que campos de acción debe enfocarse la presente investigación, así como las necesidades existentes dentro de la institución bancaria sujeta de análisis.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo general

Contar con un control presupuestal del gasto a nivel macro-regional que permita un gerenciamiento adecuado sin exceder en los gastos autorizados por el Consejo de Administración del Banco.

1.10.2 Objetivos específicos

1.10.2.1 Establecer la forma en que se realiza actualmente el control presupuestal en las distintas áreas, con la finalidad de proponer mejoras y controles adicionales que permitan la optimización de resultados.

1.10.2.2 Determinar los puntos de riesgo existentes por no contar con controles presupuestales adecuados al tipo de institución bancaria.

1.10.2.3 Proponer controles preventivos, detectivos y correctivos, mediante el establecimiento de un presupuesto institucional que mida las desviaciones presupuestarias.

1.10.2.4 Institucionalizar el presupuesto a todos los niveles, con la finalidad de lograr el compromiso de todas las áreas para velar por el cumplimiento de metas establecidas en el Plan Estratégico, avalado y autorizado por el Consejo de Administración.

1.11 Alcance y límites de la práctica

1.11.1 Alcance

La información financiera que se presenta estará basada en datos del año terminado al 31 de diciembre de 2011 y una proyección a diciembre 2012.

1.11.2 Límites

Los datos particulares contenidos en este documento fueron modificados para mantener la confidencialidad tanto de las cifras, como de los accionistas y funcionarios de la institución, asimismo la dirección, número de identificación tributaria y otros datos fueron cambiados.

La variación que se realizó a las cifras, no limita ni cambia la interpretación que en determinado momento se pueda realizar de las mismas, el resto de información mostrada es real y se tuvo total apertura en proporcionar la misma.

Capítulo 2

Marco Teórico

El sistema bancario guatemalteco representa uno de los motores importantes que permiten el buen uso y aprovechamiento de los recursos financieros que genera el país. Esto obliga a las distintas instituciones de dicho sistema a buscar mecanismos de control que les permitan conocer con exactitud hacia donde se dirige cada erogación que se efectúa, valiéndose para el efecto, entre otras, de un presupuesto como herramienta administrativa, que consiste en:

“un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos, básicamente no son sino estados financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos”. (Rodríguez, 1988: 1)

Esta técnica de control presupuestal utilizada con pericia y habilidad ayuda a la administración de una entidad a planear, coordinar y controlar todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

2.1 Clasificación de Presupuestos

2.1.1 Según su tolerancia de ajuste:

Rígidos: los que se elaboran con la seguridad que las estimaciones son correctas y por lo tanto no permiten cambios durante su ejecución.

- a) Flexibles: se refieren a planes que son más aceptados en el campo presupuestario moderno, son dinámicos y permiten cambios durante su ejecución ya que se adaptan a los cambios en el entorno.

De acuerdo a la clasificación anterior, los presupuestos presentan algunas ventajas y desventajas, como:

a) Ventajas

Los Presupuestos rígidos permiten un mejor control de la ejecución presupuestal y de sus variaciones, esto porque, se consideran invariables para un período determinado, ya que se considera que las estimaciones son correctas.

Los Presupuestos flexibles se adaptan a los cambios, lo que permite que puedan ejecutarse en el camino nuevas actividades que a su vez constituyan fuentes de ingresos adicionales.

b) Desventajas

Los presupuestos rígidos o estáticos no permiten variaciones en su ejecución, esto porque suponen una estimación exacta, lo que en determinado momento podría ocasionar que se dejen de ejecutar nuevos proyectos, aun cuando representen beneficios para la empresa o institución que los ejecuta.

Los presupuestos flexibles requieren de mayores controles y análisis de las variaciones, derivado de cambios en el entorno, cambios en la estrategia, expansión, etc., lo que en determinado momento redundaría en costos adicionales para dicho control.

Estos últimos son los presupuestos de mayor aceptación en el sistema bancario guatemalteco, ya que permiten realizar cambios durante el período para el que fueron creados, y tomando en cuenta que, las condiciones de liquidez, inflación, y otros indicadores originan en el sector económico del país, grandes incertidumbres que se traducen en falta de inversión, lo que a su vez reduce las posibilidades de realizar la intermediación financiera, es decir, captar y colocar fondos, es indudable que es la mejor opción de elaborar planes de acción por parte de los bancos del sistema bancario guatemalteco.

2.1.2 Según el período que cubren:

- a) A largo plazo: generalmente son adoptados para proyectos multianuales o contratos bilaterales de desarrollo que en ulterior caso son ejecutados por el Estado.
- b) A corto plazo: responden a un período de un año y son los que principalmente utiliza el sector privado y en este caso también el sector bancario guatemalteco.

2.1.3 Por el tipo de entidad para el que se emplea:

- a) Gubernamentales: se inician listando los gastos y luego se determina la forma en que se obtendrá el dinero para cubrirlos.
- b) Empresa Privada: primero se determinan los posibles ingresos que puedan obtenerse y posteriormente se establecen los gastos que serán necesarios para la generación de los mismos.

2.1.4 Por su importancia:

- a) Principales: conocidos también como presupuestos sumarios, que a su vez se dividen en de Situación Financiera, Resultados y de Flujo de Efectivo.
- b) Secundarios: se les conoce también como analíticos ya que a través de ellos se realiza un estudio minucioso de cada uno de los elementos que conforman el presupuesto principal.

2.1.5 Por su orden o efecto:

- a) De operación o económicos: Se refieren al presupuesto orientado a determinar las cifras del Estado de Resultados.
- b) Financieros: Su función es determinar las cifras que componen el Balance General.
- c) Otros: se derivan dependiendo del origen o efecto para el que sean utilizados, entre éstos se pueden mencionar el presupuesto de Flujo de Efectivo, de Inversiones, de Programa de Pagos, de Compras, de Inventarios y de Proyectos Capitalizables.

2.1.6 Presupuesto de base cero

Es un proceso operativo de planeación presupuestal, que requiere que cada gerente justifique sus demandas presupuestarias desde cero, sin considerar períodos anteriores, lo que obliga a justificar las causas por la que se planea gastar cierta cantidad de dinero. Bajo este tipo de presupuesto se supone que ningún gasto presupuestario debe subsistir en un siguiente período, sino que debe utilizarse durante el mismo para el que fue proyectado. Los responsables de la ejecución deben velar por el cumplimiento en el tiempo estipulado y la consecución de los fines para el cual fue creado.

Basados en las definiciones de presupuesto mencionadas con anterioridad, es importante conocer previamente las bases, los supuestos bajo los cuales la alta gerencia quiere lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, para esto es importante que exista una planeación previa que indique el camino a seguir mediante la unificación de actividades sistematizadas y organizadas, fijación de objetivos, definición de políticas y establecimiento de métodos y procedimientos.

También debe existir una adecuada coordinación que permita el desarrollo y armonioso mantenimiento de las actividades de la empresa, de manera que se eviten situaciones de desequilibrio entre los diferentes departamentos o secciones que conforman su organización.

Para lograr todo esto, la empresa debe llevar un adecuado control que le permita establecer si los planes y objetivos se están cumpliendo. Es aquí, donde se determina qué es lo que se hace bien, se valoriza y si es necesario se aplican medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

2.2 Principios del Presupuesto

- a) Previsión: consiste en que los presupuestos deben ser realizados en función de los objetivos que se persiguen, los cuales deben ser previamente establecidos.
- b) Patrocinio: deben contar con todo el apoyo de la administración, esto permitirá que el mismo sea funcional.
- c) Participación: los jefes de los distintos departamentos deben participar en forma conjunta para la elaboración del presupuesto.
- d) Responsabilidad: los jefes de todos los departamentos deben participar en basados en la realización de los planes que le corresponde a cada uno.
- e) Coordinación: debe haber comunicación entre los jefes de las áreas para que la planificación sea coordinada utilizando los recursos de la empresa en forma ordenada.
- f) Período: regularmente los presupuestos deben estar orientados a un año, ya que deben compararse con los datos obtenidos en el período contable utilizando las mismas cuentas.
- g) Correlación: la nomenclatura empleada en la contabilidad debe ser la misma que se utilice en el presupuesto para poder hacer comparaciones usando unidades homogéneas.

- h) Realismo: las metas deben ser razonables y alcanzables, no muy elevadas para frustrar al personal al no poder lograrlas, ni tan bajas que no requieran esfuerzos adicionales para alcanzarlas.
- i) Aprobación: para que el presupuesto pueda ser ejecutado debe contarse con la aprobación del mismo, por el Consejo de Administración o Gerencia y debe ser comunicado a los diferentes niveles de ejecución.
- j) Costeabilidad: En la elaboración del presupuesto se maneja el concepto costo-beneficio, es decir, no debe ser más caro el costo de la implantación que los beneficios obtenidos.
- k) Flexibilidad: el presupuesto debe tener la oportunidad de modificarse según las circunstancias.
- l) Oportunidad: debe ser realizado y proporcionado de la forma más inmediata, para que se pueda usar adecuadamente y hacer comparaciones de las cifras, y antes de aplicarlo.

2.3 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

En el punto 1 de la resolución JM-150-2006 de Junta Monetaria, se establece, entre otras cosas, que en lo no regulado específicamente en el Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencias de Bancos, se aplicarán las Normas Internacionales de Contabilidad y/o Normas Internacionales de Información Financieras, según corresponda, emitidas por el Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) y adoptadas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-.

Al respecto en resolución publicada el 16 de julio de 2002, el IGCPA adoptó como principios de contabilidad generalmente aceptados en Guatemala, el texto en español del marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros y las normas internacionales de contabilidad, correspondientes a la versión publicada por la IASB con las normas existentes al 1 de enero de 2001.

Capítulo 3

Metodología

Metodología es el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos.

Para la siguiente investigación se utilizará el método científico que es el “...procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, desentrañar sus conexiones internas y externas, generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos y llegar a demostrarlos con rigor racional, comprobándolos en el experimento y con las técnicas de su aplicación”.

Dentro de los diferentes métodos pueden mencionarse los siguientes:

- a) Deductivo: son formas del pensamiento que permiten pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.
- b) Inductivo: razonamiento que parte de conocimientos particulares para formular uno general.
- c) Observación: es el proceso del conocimiento que utiliza los órganos de los sentidos del ser humano. Significa fijar atentamente los sentidos hacia un objeto o fenómeno del conocimiento.
- d) Análisis: Significa descomponer el todo en sus partes integrantes o que lo constituyen, con el objeto de estudiarlas en toda su extensión, parcialmente y con profundidad.
- e) Síntesis: consiste en reconstruir o unir las partes del todo de manera cualitativa para obtener conocimiento nuevo del objeto.
- f) Abstracción: acá se toma lo esencial del objeto o fenómeno de la realidad, separándolo mentalmente de todo nexo con el resto de sus características no esenciales o circunstanciales.

- g) Comparación: se confrontan los objetos o fenómenos, ideas o cosas que permiten confirmar y validar sus semejanzas o diferencias.
- h) Generalización: Implica abstraer las características comunes que se repiten en los objetos o fenómenos de estudio que permiten establecer las leyes que le gobiernan, para comprenderlos en un concepto general.
- i) Conceptualización: Es una actividad cognoscitiva a través de la cual el sujeto que conoce extrae las características esenciales y comunes de los objetos o fenómenos de la naturaleza, la sociedad o el pensamiento, para identificarlo con un sólo nombre o término.

A su vez se utilizan las tres fases generales del método científico, así:

Fase Indagadora: Se realizan las preguntas y consultas pertinentes para conocer de mejor manera la forma en que se maneja el presupuesto. Con el fin de ejecutar la fase indagatoria, se han diseñado herramientas, como: encuestas y guías de entrevista, que aplicaremos en el desarrollo del trabajo, como se explica más adelante.

Fase Demostrativa: Todo descubrimiento relacionado con el tema de investigación deberá ser demostrado, previo a considerarse como verdad. En esta fase es importante considerar que, para poder demostrar en forma fidedigna, objetiva, operativa y válida la información que se presente, se contará con datos reales de acuerdo a la muestra que se haya obtenido, dicha información se obtendrá de la contabilidad y del presupuesto asignado para el período que se investiga, de tal forma que al compararlo se podrán establecer con claridad las desviaciones que puedan existir y que, de acuerdo a los controles existentes no es posible detectarlos.

Fase Expositiva: Los resultados de la presente investigación serán difundidos, y expuestos para que puedan ser consultados por los interesados. La información será presentada ante el grupo gerencial para su aprobación y posteriormente a los mandos medios, de forma que todos conozcan los beneficios que traerá, para posteriormente publicar en intranet con niveles de acceso y de acuerdo a jerarquías existentes.

3.1 Observación

Se realizará observación directa, en el lugar donde se hará la investigación, con lo que se pretende establecer el tipo de controles presupuestales que llevan, es decir, las herramienta de control que utilizan para establecer la ejecución presupuestal por las distintas unidades de negocio, la forma en que determinan las desviaciones que puedan existir, y las medidas correctivas adoptadas, a fin de cumplir con la estrategia institucional para el período que se analiza.

3.2 Entrevista

Se realizará entrevista dirigida al personal que toma decisiones y personal operativo, con la finalidad de determinar las necesidades que existen con relación a los controles presupuestales; esta guía se estructurará, principalmente, con preguntas abiertas, ya que se considera que de esa manera se podrá obtener de mejor forma el conocimiento de las necesidades existentes en el Banco Privado Nacional.

3.3 Encuesta

Se realizará una encuesta a un grupo representativo de gerentes de agencia, el que se obtendrá a través de la aplicación de métodos estadísticos y una muestra probabilística, con la finalidad de conocer las necesidades que actualmente tienen y proponer un proyecto que satisfaga las mismas. En Anexo 6 se muestra el formato de la encuesta realizada.

3.4 Nivel de investigación

La investigación se realizará en los siguientes niveles:

- Con el uso de las herramientas y metodología explicadas anteriormente, se obtendrá información relativa a la forma en que se lleva a cabo el control de la ejecución presupuestal actualmente.

- Se elaborará una propuesta que permita llevar de mejor manera el control de la ejecución presupuestal, de tal forma que la entidad esté facultada para establecer oportunamente las desviaciones y las correcciones que correspondan.
- Se propondrán medidas de seguimiento a la ejecución presupuestal.

3.4.1 Diseño de la investigación

Se realizarán los siguientes procedimientos:

- Se analizará la forma en que se realiza el control presupuestal con la finalidad de contar con elementos que permitan realizar un diagnóstico y proponer un mejor control del gasto de forma que los proyectos que se ejecutan estén acorde a lo proyectado.

3.5 Población y muestra

Población se refiere al universo sujeto de investigación y muestra a una porción representativa del universo sobre la cual se realizarán los procedimientos descritos y se aplicará la metodología expuesta a fin de conducir adecuadamente la investigación.

3.5.1 Población

La presente investigación se llevará a cabo en el Banco Privado Nacional, S.A., ubicado en la ciudad de Guatemala, considerando para ello, todas las unidades de negocio con que cuenta el banco, valiéndose para el efecto de los distintos instrumentos de recolección de datos.

3.5.2 Muestra

Se tomará como muestra en la presente investigación cien agencias bancarias representativas de las cuatro macro regiones que conforman el territorio nacional, así como a siete gerencias y catorce direcciones que tengan relación directa con la ejecución presupuestal. Dicha muestra se

ha determinado con base en un muestreo probabilístico, el cual supone que toda la población está representada en ella, ya que todos y cada uno de los elementos de que consta forman parte de la población o universo de donde se extrae.

3.6 Instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se utilizarán, esencialmente, tres instrumentos de recolección de información, siendo éstos:

3.6.1 Observación

Se realizará observación directa en las actividades que conlleven la ejecución presupuestal, con lo cual se persigue tener una mayor claridad de la forma en que opera la institución, y de las distintas medidas necesarias a tomar para proponer soluciones y mejores controles.

3.6.2 Entrevistas Dirigidas

Se realizarán entrevistas dirigidas, para lo cual se aplicarán guías que permitan obtener la información relevante para los usuarios de información de ejecución presupuestal, lo que permitirá enfocar adecuadamente la investigación, considerando los distintos criterios del personal involucrado y a la vez que vaya acorde a los objetivos estratégicos institucionales.

3.6.3 Encuesta

Se realizará una encuesta que incluya a un número representativo de Gerentes de Agencia, con la finalidad de obtener conocimiento de las fuentes involucradas directamente en el proceso de ejecución presupuestaria, para el efecto se diseñará un cuestionario orientado a los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación.

3.7 Técnicas de análisis de datos

Se realizará análisis de datos estadísticos para determinar que la muestra sea representativa, asimismo se realizará un vaciado de la información obtenida a través de la observación, entrevistas y encuesta, con la finalidad de obtener de las mismas, los mejores insumos para realizar una investigación y propuesta que cumpla con las expectativas de la entidad sujeta de estudio.

Capítulo 4

Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 De la Observación

Se realizó visita a las instalaciones del Banco Privado Nacional, S.A., que incluyó al área administrativa y agencias, constatando en la misma que existen controles individuales de la ejecución presupuestal, cada mes se solicita la presentación de resultados y cumplimiento de metas, sin embargo, no existe una herramienta que consolide los mismos y que permita ver el resultado global de la gestión de cada una de las agencias u oficinas administrativas, esto conlleva un mayor esfuerzo y en determinado momento falta de control de la gestión individual por área, adicional, puede darse el caso de que exista información con que no cuenta la alta gerencia y que únicamente sea del conocimiento de la, o las agencias u oficinas administrativas que ejecutan.

4.2 De la Entrevista

Se realizaron entrevistas dirigidas a funcionarios con cargos de responsabilidad en el proceso de planificación y presupuestación del Banco Privado Nacional, S.A., con las cuales se pudo obtener información que permitió orientar los esfuerzos de investigación a los temas que principalmente fueron mencionados. Estos temas se orientaron principalmente a la posibilidad de llevar un control presupuestal por cada uno de los centros de costo existentes, logrando con esto mayor eficiencia en la gestión de cada uno de ellos. Otro tema importante, es la necesidad de llevar el control presupuestal en una forma más detallada que la actual, ya que se realiza dicho control, a nivel de cuentas contables de acuerdo al manual de instrucciones contables para bancos y grupos financieros emitido por la Superintendencia de Bancos, sin embargo, el personal entrevistado

manifiesta su deseo y necesidad de contar con un control por proyecto específico, lo cual es posible debido a la forma en que en dicha institución bancaria tienen estructurada su contabilidad. La contabilidad del banco se registra a nivel de cuentas, sub cuentas y auxiliares; dichos auxiliares reflejan dentro de una cuenta contable el gasto asignado por proyecto, por persona y por producto, esto facilita el control presupuestal por cada uno de los rubros mencionados, ya que con la asignación presupuestaria a ese detalle, se podrá evaluar el cumplimiento de metas o las desviaciones que en determinado momento se presenten en la ejecución.

4.3 De la Encuesta

Se realizó una encuesta electrónica a una muestra de cien (100) gerentes de agencia en todo el territorio nacional, y los resultados obtenidos en todas las regiones del país fueron similares, lo que demuestra la necesidad de implementar nuevos controles presupuestarios que permitan una adecuada ejecución del gasto. En Anexo 7 se presentan los resultados de la encuesta.

4.4 Análisis de Información

Luego de aplicadas las técnicas de investigación planteadas en los capítulos anteriores, se obtuvo información valiosa que permitió conocer las necesidades del Banco Privado Nacional, S. A., en cuanto a contar con una herramienta de control presupuestario que permita conocer a detalle en la estructura organizacional, la forma en que se están ejecutando los distintos proyectos, se están cumpliendo las metas y alcanzando los objetivos propuestos.

4.4.1 Análisis Legal y Fiscal

Banco Privado Nacional, S. A. está sujeto a las siguientes leyes en Guatemala:

- Constitución Política de la República de Guatemala

Es la ley suprema y rige todo el Estado y sus demás leyes. Fue creada por una Asamblea Nacional Constituyente, el 31 de mayo de 1985, la cual lo hizo en representación del pueblo con el objeto de organizar jurídicamente y políticamente al Estado, así como, también contiene los Derechos Fundamentales de los miembros de su población.

- Código de Comercio de Guatemala. Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

Se rige por lo establecido en éste Código, ya que fue constituido como una Sociedad Anónima.

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

El banco está regido en cuanto a leyes laborales y relaciones con el trabajador. Considerando que el banco está constituido por personas que perciben un salario a cambio de su fuerza laboral y que para esto existe un contrato entre las partes, el código de trabajo juega un papel fundamental para el cumplimiento de todas las obligaciones y derechos contenidos en el mismo.

- Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

Tienen por objeto regular lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.

- Ley de Supervisión Financiera. Decreto número 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

Como institución sujeta a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, deberá cumplir con sus obligaciones legales y observar las disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial.

- Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. Decreto número 67-2001 del congreso de la República de Guatemala.

De conformidad con lo que establece el artículo 18 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, numeral 1, se considera una persona obligada por ser una institución sujeta a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, por lo que de acuerdo al artículo 19 de la mencionada ley, debe elaborar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos para evitar el uso de sus productos y servicios en actividades ilícitas.

- Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo. Decreto 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala.

Se consideran personas obligadas las establecidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en su reglamento, y otras disposiciones relativas a dicha materia. Les será aplicable el mismo régimen, deberes, obligaciones, políticas para conocimiento de sus clientes y prohibiciones que establezca dicha normativa.

4.4.2 Análisis contable

El artículo 39 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto 19-2002, indica que la Junta Monetaria deberá normar de manera general las operaciones contables de las empresas especializadas en servicios financieros, siendo éstas las que, conforme el artículo 36 de la misma ley, tienen como objeto emitir y administrar tarjetas de crédito, realizar operaciones de

arrendamiento financiero, de factoraje, u otros que califique la Junta Monetaria, previo dictamen de la Superintendencia de Bancos.

En cumplimiento a dicha ley, la Junta Monetaria emitió la Resolución 150-2006 el 6 de diciembre de 2006, mediante la cual crea el Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos, y a través de éste se emiten las normas especializadas de contabilidad que, con carácter general y uniforme, deben observar las instituciones sujetas a su vigilancia e inspección, disponiendo que en lo no regulado específicamente se aplicarán las Normas Internacionales de Contabilidad y/o las Normas Internacionales de Información Financiera, según corresponda, emitidas por el Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) y adoptadas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

Adicionalmente el Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria en su artículo 52 Las personas jurídicas cuya vigilancia e inspección estén a cargo de la Superintendencia de Bancos, deben atribuir los resultados que obtengan en cada período de liquidación; de acuerdo con las disposiciones sobre el sistema de contabilidad que hayan sido emitidas por las autoridades monetarias, siendo este, el de lo devengado.

Por otro lado, siendo el Banco Privado Nacional una Sociedad Anónima regida por el Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, debe cumplir con lo indicado en el artículo 368 que literalmente dice, “Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.”

4.4.3 Análisis de Auditoría

Se realizó revisión a la ejecución presupuestaria del Banco al 31 de diciembre de 2011, constatando que existe una variación relativa en la ejecución del 5.31% que se muestra en cuadro siguiente:

Cuadro No. 3

Banco Privado Nacional, S.A.
Análisis de Ejecución Presupuestal
Al 31 de diciembre de 2011
(Cifras en millones de Quetzales)

Gastos	Año 2011		Variación	
	Presupuesto	Ejecutado	Absoluta	Relativa
Gastos financieros	1,349.9	1,365.7	15.8	1.17%
Intereses	1,170.8	1,194.1	23.3	1.99%
Comisiones	100.0	89.7	-10.3	-10.30%
Beneficios adicionales	1.2	0.5	-0.7	-57.29%
Negociación de títulos-valores	6.0	2.6	-3.4	-56.53%
Cuota de formación fopa	54.7	55.2	0.5	0.97%
Diferencias de precio en operaciones de reporto	17.3	23.6	6.3	36.75%
Variaciones y pérdidas cambiarias en moneda extranjera	42.1	35.9	-6.2	-14.70%
Cuentas incobrables y de dudosa recuperación	26.3	0.0	-26.3	-100.00%
Gastos de administración	2,148.2	2,353.5	205.4	9.56%
Consejo de administración	5.7	5.0	-0.7	-12.04%
Funcionarios y empleados	275.6	291.1	15.5	5.62%
Impuestos, arbitrios, contribuciones y cuotas	3.7	3.9	0.2	5.31%
Honorarios profesionales	612.0	686.9	74.9	12.23%
Arrendamientos	88.2	105.3	17.1	19.35%
Reparaciones y mantenimiento	91.6	102.6	11.0	12.06%
Mercadeo y publicidad	56.0	63.1	7.0	12.54%
Primas de seguros y fianzas	135.3	166.1	30.8	22.78%
Depreciaciones y amortizaciones	153.0	156.0	3.0	1.98%
Papelería útiles y suministros	30.3	26.5	-3.8	-12.55%
Gastos varios	696.8	747.1	50.3	7.22%
Gastos extraordinarios	4.2	4.5	0.3	7.08%
Activos extraordinarios	0.2	0.2	-0.1	-27.04%
Venta de inmuebles y muebles	0.0	0.0	0.0	-17.16%
Otros	3.9	4.3	0.4	9.42%
Gastos de ejercicios anteriores	0.6	1.2	0.5	88.72%
Total gastos	3,571.2	3,760.8	189.6	5.31%

Fuente: Datos proporcionados por el banco

Se consideraron los rubros más afectados por su importancia relativa, en función de los valores absolutos que representan y no así el porcentaje de variación, siendo los siguientes:

Gastos financieros “intereses”

Incrementaron en Q. 23.3 millones, se estableció que esta variación obedeció a la captación no presupuestada en las obligaciones depositarias el cual fue de Q. 505.7 millones a una tasa de interés promedio del 3.13%. A continuación se muestra integración de las variaciones de las Obligaciones Depositarias.

Cuadro No. 4

Banco Privado Nacional, S.A.
Análisis de Ejecución Presupuestal
Al 31 de diciembre de 2011
(Cifras en millones de Quetzales)

Gastos	Año 2011		Variación	
	Presupuesto	Ejecutado	Absoluta	Relativa
Obligaciones depositarias	39,301.1	39,806.9	505.7	1.29%
Depósitos monetarios	16,617.7	16,881.7	264.0	1.59%
Depósitos de ahorro	11,889.6	11,583.5	(306.2)	-2.58%
Depósitos a plazo	10,613.5	11,172.9	559.4	5.27%
Depósitos a la orden	86.9	83.0	(3.9)	-4.46%
Depósitos con restricciones	93.4	85.8	(7.6)	-8.15%

Fuente: datos proporcionados por el banco

Gastos de administración

En este rubro se dio un variación relativa del 9.56% equivalente a Q. 205.4 millones, estableciendo que las variaciones más importantes se dieron en las siguientes cuentas contables:

Funcionarios y empleados

La variación fue de Q. 15.5 millones, los cuales se estableció que obedecieron al incremento de sueldos y salarios por apertura de nuevas agencias.

Honorarios profesionales

La variación fue de Q. 74.9 millones, lo cual se originó principalmente por no haber presupuestado contratos de servicios profesionales para ese ejercicio, adicionalmente los contratos por honorarios sufrieron un incremento del 10% de acuerdo a lo estipulado en los mismos, dicho incremento tampoco fue presupuestado.

Arrendamientos

La variación es de Q. 17.1 millones en el año, lo cual se vio incrementado por apertura de nuevas agencias las cuales operan en edificios en arrendamiento.

Reparaciones y mantenimiento

La variación en el año fue de Q. 11.0 millones, la cual obedeció a remodelación que se realizó en algunas agencias con la finalidad de mejorar su imagen.

Primas de seguro y fianzas

Se observó una variación de Q. 30.8 millones, estableciéndose que se derivó del lanzamiento de un nuevo producto que ofrecía entre otros beneficios el seguro de vida, dicho gasto no fue presupuestado.

Gastos varios

Dentro de este rubro contable se registran gastos como energía eléctrica, comunicaciones electrónicas, teléfono y otros que se vieron afectados por la apertura de nuevas agencias, la variación fue de Q. 50.3 millones.

En el cuadro siguiente se realiza un análisis de variaciones absolutas y relativas de los gastos de administración y las cuentas sub-divisionarias que lo integran.

Cuadro No. 5

**Banco Privado Nacional, S.A.
Análisis de Ejecución Presupuestal
Al 31 de diciembre de 2011
(Cifras en millones de Quetzales)**

Gastos	Año 2011		Variación	
	Presupuesto	Ejecutado	Absoluta	Relativa
Gastos de administración	2,148.2	2,353.5	205.4	9.56%
Consejo de administración	5.7	5.0	-0.7	-12.04%
Funcionarios y empleados	275.6	291.1	15.5	5.62%
Impuestos, arbitrios, contribuciones y cuotas	3.7	3.9	0.2	5.31%
Honorarios profesionales	612.0	686.9	74.9	12.23%
Arrendamientos	88.2	105.3	17.1	19.35%
Reparaciones y mantenimiento	91.6	102.6	11.0	12.06%
Mercadeo y publicidad	56.0	63.1	7.0	12.54%
Primas de seguros y fianzas	135.3	166.1	30.8	22.78%
Depreciaciones y amortizaciones	153.0	156.0	3.0	1.98%
Papelería útiles y suministros	30.3	26.5	-3.8	-12.55%
Gastos varios	696.8	747.1	50.3	7.22%

Fuente: Datos proporcionados por el banco

Se realizó proyección de gastos para el año 2012, determinando que las desviaciones a la ejecución se reducen en cifras absolutas de Q. 189.6 millones en exceso para el año 2011 a un ahorro de Q. 10.3 millones para el año 2012. El resultado de dicha proyección se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6

Banco Privado Nacional, S.A.
Análisis de Ejecución Presupuestal Proyectada
Al 31 de diciembre de 2012
(Cifras en millones de Quetzales)

GASTOS	Año 2012		Variación	
	Presupuesto	Ejecutado	Absoluta	Relativa
Gastos financieros	1,696.4	1,711.4	15.0	0.88%
Intereses	1,481.5	1,495.5	14.0	0.95%
Comisiones	107.6	122.0	14.4	13.39%
Beneficios adicionales	0.5	0.6	0.0	7.21%
Negociación de títulos-valores	2.1	0.7	-1.5	-68.59%
Cuota de formación fopa	64.2	63.9	-0.3	-0.42%
Diferencias de precio en operaciones de reporto	40.4	28.7	-11.7	-29.01%
Variaciones y pérdidas cambiarias en moneda extranjera	33.1	34.7	1.6	4.92%
Cuentas incobrables y de dudosa recuperación	172.5	130.1	-42.4	-24.58%
Gastos de administración	2,766.3	2,777.9	11.6	0.42%
Consejo de administración	5.3	5.0	-0.2	-4.29%
Funcionarios y empleados	444.4	323.3	-121.1	-27.25%
Impuestos, arbitrios, contribuciones y cuotas	3.7	3.8	0.1	3.84%
Honorarios profesionales	759.5	856.4	97.0	12.77%
Arrendamientos	108.8	119.7	10.9	10.06%
Reparaciones y mantenimiento	129.8	141.9	12.1	9.33%
Mercadeo y publicidad	78.8	83.3	4.5	5.65%
Primas de seguros y fianzas	205.0	198.2	-6.8	-3.32%
Depreciaciones y amortizaciones	179.7	176.0	-3.7	-2.07%
Papelería útiles y suministros	30.8	31.1	0.3	0.99%
Gastos varios	820.6	839.1	18.5	2.25%
Gastos extraordinarios	7.6	9.5	3.9	71.46%
Activos extraordinarios	2.5	2.6	0.1	5.82%
Venta de inmuebles y muebles	0.3	0.3	0.3	96.23%
Otros	4.8	6.6	1.7	35.25%
Gastos de ejercicios anteriores	0.9	0.9	0.0	2.77%
Total gastos	4,676.8	4,664.5	-10.3	-0.22%

Fuente: Datos proporcionados por el banco

Con el uso de la herramienta de control presupuestal propuesta, se espera tener una variación relativa en la ejecución de gastos no mayor al 1% como se muestra en la proyección del cuadro anterior al año 2012, a diferencia del año 2011 que reflejó una variación del 5.31%, logrando un ahorro principalmente en los siguientes rubros:

Gastos de administración

En este rubro se dio un variación relativa del 0.42% equivalente a Q. 11.6 millones, a diferencia del año 2011, en el que la variación fue de 9.56% equivalente a Q. 205.4 millones, estableciendo que el ahorro se refleja en las cuentas sub-divisionarias siguientes:

Funcionarios y empleados

El año 2012 refleja un ahorro con relación al presupuesto de Q. 121.1 millones, mientras que el año 2011 muestra un exceso en el gasto de Q. 15.5 millones. Este rubro contable reviste especial importancia, ya que es aquí donde se registran los gastos por viáticos, alimentación, transporte, combustible para vehículos del personal, entre otros, que son ejecutados directamente por el personal, lo que facilita que existan excesos en los mismos, si no se tiene un adecuado control.

Gastos varios

Dentro de este rubro contable se registran gastos como energía eléctrica, comunicaciones electrónicas, teléfono, enseres, donaciones, patrocinios y otros. El control que se propone es con relación al uso del teléfono para llamadas particulares, apagar luces cuando no se estén utilizando, que los patrocinios a las distintas actividades regionales sea justificado y otros, que se verán reducidos de acuerdo a la proyección. Como podemos observar, en el año 2011 la desviación en este rubro fue de Q. 50.3 millones, mientras que en el año 2012, la variación es únicamente de Q. 18.5 millones.

Se realizó revisión a la ejecución presupuestaria en distintas agencias que conforman el banco, determinando que existen variaciones importantes en cuanto a excesos y disminuciones con relación a lo presupuestado; esto se derivó principalmente por desconocimiento de la planificación presupuestal que tenían asignada para el ejercicio en cuestión, a continuación se presenta una cédula que muestra las agencias seleccionadas dentro de la revisión y la razonabilidad, decremento o incremento en la ejecución de las mismas.

Cuadro No. 7

Revisión de ejecución presupuestaria en agencias					
No.	No. de Agencia	Nombre de Agencia	Ejecución Presupuestal		
			Razonable	Incremento	Decremento
1	10	La Cumbre	✓		
2	27	El Estor		X	
3	36	Salamá		X	
4	57	San Benito		X	
5	68	El Rancho	✓		
6	86	El Naranjo			X
7	95	San Marcos			X
8	104	Calzada San Juan		X	
9	125	Aguilar Batres		X	
10	257	Palencia	✓		
11	325	San José El Golfo		X	
12	365	Santa Rosa			X
13	416	Escuintla			X
14	528	Chiquimulilla		X	
15	633	Sansare		X	
16	728	San Raymundo	✓		
17	755	Esquipulas			X
18	789	Amatitlán		X	
19	895	San Lucas		X	
20	899	Metrocentro	✓		
	Marcas				
	✓	Razonable	5		
	X	Incremento		10	
	X	Decremento			5

Fuente: Elaboración propia

El resultado en esta revisión se considera razonable cuando las variaciones no exceden del 10%, se califican como incremento o decremento cuando superan el porcentaje indicado.

4.4.4 Análisis de Estados Financieros

El análisis de los Estados Financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, su objetivo primario es el de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Mediante el análisis de Estados Financieros se facilita la toma de decisiones relacionadas con captaciones, colocaciones, inversiones, adquisición de deuda y otras que son relevantes para la gestión financiera de una institución bancaria. Para realizar el análisis de los Estados Financieros existen diferentes técnicas a utilizar, entre ellas, el análisis horizontal y vertical.

- Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada rubro de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cuál fue el crecimiento o disminución de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar cómo fue el comportamiento de la empresa en un periodo, fue bueno, regular o malo.

- Análisis Vertical

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros, para poder llegar a una conclusión más clara y concreta de la realidad financiera de la institución bancaria, y así poder tomar decisiones con fundamento. Este análisis no es más que establecer como está conformada la estructura de los estados financieros, así como el porcentaje que cada uno de ellos representa del total que se está analizando, el cual puede ser: activos, pasivos, ganancias o pérdidas.

Cuadro No. 8
Banco Privado Nacional, S.A.
Estado de Resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y 2011
(Cifras expresadas en millones de Quetzales)

Descripción	Diciembre 2010		Diciembre 2011		Variación	
	Valor	% Part.	Valor	% Part.	Absoluta	Relativa
Productos						
Productos financieros	4,157.0	77.62%	4,672.4	87.25%	515.4	12.40%
Intereses	4,140.3	77.31%	4,649.5	86.82%	509.2	12.30%
Comisiones	16.7	0.31%	21.1	0.39%	4.4	26.23%
Negociación de títulos valores	-	0.00%	1.8	0.03%	1.8	100.00%
Productos por servicios	360.1	6.72%	428.6	8.00%	68.5	19.01%
Comisiones por servicios diversos	351.7	6.57%	405.5	7.57%	53.8	15.29%
Arrendamientos	0.4	0.01%	0.1	0.00%	(0.3)	-73.92%
Avalúos e inspecciones	7.5	0.14%	10.8	0.20%	3.2	42.74%
Manejo de cuenta	0.5	0.01%	12.2	0.23%	11.7	2419.80%
Otros	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	1328.27%
Otros productos de operación	192.6	3.60%	237.9	4.44%	45.3	23.52%
Variaciones y ganancias cambiarias en moneda extranjera	134.7	2.52%	163.9	3.06%	29.2	21.66%
Productos por inversiones en acciones	57.9	1.08%	74.0	1.38%	16.1	27.85%
Productos extraordinarios	19.3	0.36%	13.2	0.25%	(6.0)	-31.23%
Productos de ejercicios anteriores	5.2	0.10%	3.1	0.06%	(2.1)	-40.07%
Total	4,734.2	88.40%	5,355.3	100.00%	621.0	13.12%

Descripción	Diciembre 2010		Diciembre 2011		Variación	
	Valor	% Part.	Valor	% Part.	Absoluta	Relativa
Gastos						
Gastos Financieros	1,311.6	38.59%	1,365.7	36.31%	54.1	4.12%
Intereses	1,155.8	34.00%	1,194.1	31.75%	38.3	3.31%
Comisiones	88.6	2.61%	89.7	2.38%	1.1	1.21%
Beneficios adicionales	1.0	0.03%	0.5	0.01%	(0.4)	-46.45%
Negociación de títulos valores	5.1	0.15%	2.6	0.07%	(2.5)	-48.78%
Cuota de formación FOPA	47.4	1.39%	55.2	1.47%	7.9	16.58%
Diferencias de precio operaciones de reporto	13.8	0.41%	23.6	0.63%	9.8	71.20%
Otros gastos de operación	40.5	1.19%	35.9	0.96%	(4.6)	-11.25%
Variaciones y pérdidas cambiarias en M. E.	38.1	1.12%	35.9	0.96%	(2.2)	-5.66%
Cuentas incobrables y de dudosa recuperación	2.4	0.07%	-	0.00%	(2.4)	-100.00%
Gastos por servicios	171.6	5.05%	-	0.00%	(171.6)	-100.00%
Gastos de Administración	1,868.9	54.98%	2,353.5	62.58%	484.6	25.93%
Consejo de administración	4.8	0.14%	5.0	0.13%	0.2	4.06%
Funcionarios y empleados	254.6	7.49%	291.1	7.74%	36.5	14.32%
Impuestos, arbitrios y contribuciones	3.7	0.11%	3.9	0.10%	0.2	4.91%
Honorarios profesionales	569.0	16.74%	686.9	18.26%	117.9	20.73%
Arrendamientos	90.8	2.67%	105.3	2.80%	14.5	15.94%
Reparaciones y mantenimiento	89.5	2.63%	102.6	2.73%	13.1	14.68%
Mercadeo y publicidad	66.0	1.94%	63.1	1.68%	(3.0)	-4.53%
Primas de seguros y fianzas	123.2	3.62%	166.1	4.42%	42.9	34.85%
Depreciaciones y amortizaciones	138.2	4.07%	156.0	4.15%	17.8	12.87%
Papelería útiles y suministros	25.2	0.74%	26.5	0.70%	1.3	5.19%
Gastos varios	503.9	14.82%	747.1	19.87%	243.3	48.27%
Gastos extraordinarios	4.4	0.13%	4.5	0.12%	0.1	2.78%
Gastos de ejercicios anteriores	2.2	0.06%	1.2	0.03%	(1.0)	-46.85%
Total	3,399.1	100.00%	3,760.8	100.00%	361.7	10.64%
Ganancia antes del ISR	1,335.1		1,594.5		259.4	19%
Impuesto sobre la renta	225.0		253.4		28.4	13%
Ganancia neta	1,110.1		1,341.1		231.0	21%

Fuente: Información proporcionada por el banco

Análisis de los rubros que mostraron variaciones más significativas en el año 2011, con relación al año 2010.

Productos

Productos Financieros “intereses”

Los ingresos por este concepto representan en el año 2011 un 86.82% del total de ingresos y variaron con relación al año 2010 en Q. 509.2 millones que representa un 12.30% de incremento, esto principalmente se dio como consecuencia del crecimiento de la cartera crediticia en Q. 3,978.2 millones a una tasa promedio ponderada del 12.80%.

Productos por servicios

El incremento en este rubro fue de Q. 68.5 millones equivalente al 19.01% con relación al año 2010, y principalmente por comisiones por servicios diversos que se originaron por apertura de nuevas agencias con lo cual fue posible la prestación de dichos servicios en otras comunidades.

Otros productos de operación

Este rubro incrementó en Q. 45.3 millones con relación al año 2010 equivalente al 23.52%, obedeció principalmente al incremento en operaciones de compra venta de moneda extranjera que incrementó en Q. 29.2 millones y por Inversión en Acciones que se incrementaron en Q. 16.1 millones.

Gastos

Gastos financieros

Los gastos financieros se vieron incrementados en Q. 54.1 millones equivalente al 4.12%, principalmente se debió al incremento en las obligaciones depositarias en Q. 4,665.9 millones con relación al año 2010.

Gastos por servicios

Este rubro mostró una disminución importante por valor de (Q. 171.6) millones, esto derivado de una reclasificación de cuentas efectuada durante el año 2011 registrándose dentro del rubro de Gastos de Administración.

Gastos de administración

Es el rubro que presenta el incremento más fuerte por un valor de Q. 484.6 millones equivalente al 25.93% con relación al año 2010, esto derivado de la reclasificación de Q. 171.6 millones que se trasladó de gastos por servicios a gastos de administración, adicional a ello la variación de Q. 313.0 millones restantes se dieron en Funcionarios y Empleados, por el incremento de sueldos y prestaciones al personal contratado para prestar servicios en las nuevas agencias, asimismo en el rubro de Honorarios Profesionales por pago a empresas outsourcing e incremento en el valor de contratos por concepto de servicios profesionales y otros.

Ganancia neta

La ganancia neta tuvo un incremento importante con relación a la obtenida en el año 2010 ya que creció en Q. 231.0 millones equivalente al 21%.

Cuadro No. 9

**Banco Privado Nacional, S.A.
Balance General
Al 31 de diciembre de 2010 y 2011
(Cifras expresadas en millones de Quetzales)**

Descripción	Diciembre 2010		Diciembre 2011		Variación	
	Valor	% Part.	Valor	% Part.	Absoluta	Relativa
Activo						
Disponibilidades	6,001.2	14.04%	7,141.5	14.65%	1,140.2	19.00%
Inversiones	8,072.2	18.89%	8,301.1	17.03%	228.9	2.84%
Cartera de créditos	26,461.6	61.91%	30,439.8	62.45%	3,978.2	15.03%
Productos financieros por cobrar	354.0	0.83%	422.5	0.87%	68.5	19.34%
Cuentas por cobrar	151.7	0.35%	628.4	1.29%	476.7	314.21%
Bienes realizables	228.4	0.53%	248.5	0.51%	20.1	8.78%
Inversiones permanentes	157.4	0.37%	196.3	0.40%	39.0	24.75%
Otras inversiones	53.9	0.13%	44.8	0.09%	(9.1)	-16.89%
Inmuebles y muebles	809.5	1.89%	816.2	1.67%	6.8	0.83%
Cargos diferidos	450.4	1.05%	507.2	1.04%	56.7	12.59%
Total del activo	42,740.4	100.00%	48,746.3	100.00%	6,006.0	14.05%

Descripción	Diciembre 2010		Diciembre 2011		Variación	
	Valor	% Part.	Valor	% Part.	Absoluta	Relativa
Pasivo						
Obligaciones depositarias	35,140.9	82.22%	39,806.9	81.66%	4,665.9	13.28%
Créditos obtenidos	953.8	2.23%	1,210.4	2.48%	256.5	26.89%
Obligaciones financieras	164.1	0.38%	114.0	0.23%	(50.1)	-30.55%
Gastos financieros por pagar	93.0	0.22%	111.1	0.23%	18.0	19.38%
Cuentas por pagar	645.5	1.51%	988.2	2.03%	342.6	53.08%
Provisiones	98.1	0.23%	119.4	0.24%	21.3	21.71%
Créditos diferidos	25.6	0.06%	24.1	0.05%	(1.5)	-5.81%
Otras cuentas acreedoras	252.7	0.59%	306.9	0.63%	54.2	21.43%
Total del pasivo	37,373.7	87.44%	42,680.7	88.00%	5,307.0	14.20%

Descripción	Diciembre 2010		Diciembre 2011		Variación	
	Valor	% Part.	Valor	% Part.	Absoluta	Relativa
Capital Contable						
Capital pagado	1,620.8	30.20%	1,726.8	28.47%	106.0	6.54%
Otras aportaciones	53.2	0.99%	74.8	1.23%	21.6	40.57%
Reservas de capital	1,918.2	35.74%	2,290.7	37.77%	372.5	19.42%
Revaluación de activos	43.3	0.81%	42.1	0.69%	(1.2)	-2.76%
Obligaciones subordinadas	589.7	10.99%	563.2	9.29%	(26.5)	-4.49%
Ganancias o pérdidas por cambios en el valor de mercado de las inversiones	31.2	0.58%	26.8	0.44%	(4.3)	-13.87%
Resultados de ejercicios anteriores	0.1	0.00%	-	0.00%	(0.1)	-100.00%
Resultados del ejercicio	1,110.1	20.69%	1,341.1	22.11%	231.0	20.81%
Total capital contable	5,366.6	12.56%	6,065.6	12.44%	699.0	13.02%

Total pasivo y capital	42,740.4	100.00%	48,746.3	100.00%	6,006.0	14.05%
-------------------------------	-----------------	----------------	-----------------	----------------	----------------	---------------

Fuente: Información proporcionada por el banco

Activo

Disponibilidades

El incremento en disponibilidades fue de Q. 1,140.2 millones equivalente al 19.00%, el cual obedece a las captaciones realizadas que no fueron colocadas.

Cartera de créditos

Este rubro incrementó en Q. 3,978.2 millones, equivalente al 15.03%, lo cual fue posible debido al incremento en las captaciones con relación al año anterior que fue de Q. 4,665.9 millones.

Pasivo

Obligaciones depositarias

Este rubro tuvo un incremento importante de Q. 4,665.9 millones equivalente al 13.28%, con relación al año 2010, esto fue posible debido a la expansión que se ha tenido en todo el territorio con la apertura de nuevas agencias y puntos de servicio.

Capital contable

En este rubro los incrementos más importantes los tuvieron, el Capital Pagado en Q. 106.0 millones, Reservas de Capital en Q. 372.5 millones y el Resultado del Ejercicio en Q. 231.0 millones.

Análisis de indicadores Superintendencia de Bancos

De acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos existe una medición de los Bancos del Sistema en forma uniforme a través de Indicadores Financieros que a continuación se presentan:

Liquidez

Liquidez inmediata 17.89%

Este resultado nos indica que el 17.89% del total de obligaciones depositarias está cubierto en efectivo en las Cajas del Banco Privado Nacional y el Depósito Legal en el Banco de Guatemala.

Solvencia

a) Patrimonio en relación a Activos 12.44%

Representa el 12.44% del total de activos que está cubierto por el Patrimonio.

b) Patrimonio en relación a Cartera de Créditos 19.55%

Representa el 19.55% del total de cartera de crédito que está cubierta por el patrimonio de los accionistas.

c) Patrimonio en relación a las Captaciones 15.19%

Indica que el 15.19% del total de los recursos captados por el Banco están respaldados por los recursos de los Accionistas.

Rentabilidad

a) Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) 22.11%

Este indicador nos muestra que el total de los recursos de los accionistas ha obtenido una utilidad del 22.11%.

b) Rentabilidad Sobre Activos (ROA) 2.75%

Representa que Banco Privado Nacional, S.A., ha ganado un 2.75% sobre el total de los recursos propios más los ajenos.

c) Eficiencia (Margen Operac. Neto/Margen Operac. Bruto) 40.22%

Representa el 40.22% de Utilidad bruta que queda luego de deducir los gastos administrativos.

Calidad de activos

a) Cartera Vigente en relación a Cartera Bruta 99.26%

Indica que el 99.26% de la cartera total se encuentra vigente, en consecuencia únicamente el 0.74% corresponde a cartera en mora o vencida.

b) Cobertura de Cartera Crediticia en Riesgo 230.48%

Este indicador nos dice que del total de cartera en riesgo o en mora, el 230.48% está cubierta por provisiones.

4.5 Respuesta de la pregunta

El Banco Privado Nacional, S. A., posee controles presupuestales a nivel general, que le permiten conocer su gestión en forma mensual en cuanto a cumplimiento de metas o desviaciones de la ejecución de gastos, sin embargo, carece de una herramienta que facilite a todas las oficinas administrativas y agencias conocer en detalle los rubros presupuestales que tienen autorizados para cada ejercicio contable; lo que dificulta el control que se ejerce a todos los niveles de la

institución, considerando la infraestructura en cuanto a cantidad de agencias y número de personas que alberga. Esto a su vez provoca que en determinado momento se ejecuten gastos que no están autorizados, sin que exista un adecuado control para determinar la necesidad de realizar dichas erogaciones, o por otro lado, puede darse el caso, que no se esté cumpliendo con los objetivos trazados, sin que existan acciones correctivas en forma inmediata.

Derivado de lo anterior se considera de suma importancia establecer a través de un sistema de control del gasto, las bases presupuestales así como los techos autorizados a las distintas unidades de negocio y de apoyo, con la finalidad de hacer más eficiente el desarrollo de las actividades asignadas; con esto también es posible obtener ahorros o incrementar los negocios, que al final del camino, redundan en mayores utilidades.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Introducción

El Banco Privado Nacional, S.A., es una de las instituciones más grandes a nivel nacional, tanto en su infraestructura, como en colaboradores, clientes, total de activos, colocaciones, captaciones, rentabilidad y utilidades; esto provoca que se genere un gran volumen transaccional y la realización de operaciones que implican grandes cantidades de dinero. La preferencia de los clientes se deriva de la atención personalizada que se les brinda y que a su vez cuentan con una variedad de productos y servicios hechos a su medida. Una de las fortalezas principales es la inclusión financiera, mediante la cual, desde sus inicios ha promovido la bancarización de personas que no tenían acceso a la banca tradicional, esto ha derivado en el crecimiento constante y acelerado del banco, lo que a su vez, crea necesidades de más capital humano, apertura de nuevas agencias y tecnología de punta, que haga posible la atención de los clientes de acuerdo a sus necesidades financieras.

El banco debe realizar todos sus esfuerzos para atender a sus clientes, sin descuidar el cumplimiento a la normativa contenida en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, así como en la Ley de Supervisión Financiera, en cuanto a mantener una adecuada Liquidez y Solvencia. Esto es posible si se cuenta con las herramientas especializadas en el manejo de los recursos de la institución y de sus clientes.

Considerando que, para el manejo de los recursos financieros, existe una normativa contable dictada por la Superintendencia de Bancos y que todas las instituciones están obligadas a cumplirla, se realiza esta propuesta, que busca mejorar los controles en cuanto a la erogación de los fondos y la correcta aplicación de las normas y procedimientos contables establecidos en las leyes antes mencionadas.

La propuesta incluye análisis de los procesos actuales, identificación del problema, como ha evolucionado durante la vida del banco, las causas que lo originaron y la solución al mismo, que básicamente busca establecer un control presupuestal a los distintos niveles de la estructura organizacional y se plantea la forma en que se desarrollará el plan de implementación del mismo, la capacitación que será necesaria y el seguimiento que deberá darse para verificar el perfecto funcionamiento del proyecto.

Con esta propuesta se persigue principalmente alinear la gestión de las agencias y oficinas administrativas a los objetivos institucionales y establecer en forma oportuna las acciones que deben tomarse para lograr con el menor esfuerzo y recursos el cumplimiento de los mismos.

5.2 Problema

El banco maneja recursos tanto de accionistas como de sus clientes, por lo que debe ser muy cuidadoso en la forma en que los está administrando, sin embargo, se ha visto que en algunas agencias u oficinas administrativas realizan erogaciones que no han sido previamente autorizadas por el Consejo de Administración, sin que puedan ser detectadas oportunamente. Esto origina que los gastos administrativos se excedan con relación a lo presupuestado, ya que muchas veces los gastos que se realizan no están plenamente justificados y los ejecutan únicamente en base al criterio del jefe o gerente de agencia.

Más preocupante es aún, cuando se descubren compras realizadas para beneficio personal de los colaboradores, porque asumen que la institución aprueba dichas erogaciones de efectivo. Por otro lado existen gastos que algunas agencias realizan para patrocinar actividades sociales de la comunidad donde residen; el problema aquí es que no se está siguiendo un patrón previamente establecido por la administración del banco, sino que, cada quien realiza las actividades que considera convenientes para lograr más negocio.

5.2.1 Identificación del problema

El Banco Privado Nacional, S.A., carece de una herramienta sistematizada y automatizada para realizar los controles presupuestales ya que éstos se llevan a nivel general. Las agencias y oficinas administrativas, manejan su presupuesto través de hojas electrónicas en forma independiente, lo que dificulta en gran medida consolidar la misma y poder determinar en que áreas específicas o regiones se están dando irregularidades. Esto limita a la administración en poder contar con la información contable y de presupuesto en forma oportuna, y a su vez ocasiona atrasos en la toma de acciones pertinentes ante cualquier desviación de lo ejecutado con relación a lo presupuestado.

5.2.2 Evolución del problema

En los inicios del banco se contaba únicamente con setenta agencias y el personal de apoyo del área administrativa requerido era menor; de igual forma, los recursos que manejaba eran aproximadamente un cinco por ciento de los que hoy se manejan y en consecuencia también las operaciones que realizaba, esto hacía que la labor de control ejercida por la auditoría interna fuera mucho más fácil, sin embargo, estos controles fueron siendo insuficientes en la medida que el banco ha crecido, ya que el personal, las agencias, los clientes y sus operaciones han crecido exponencialmente, provocando que se haga necesario contar con sistemas automatizados para tener controles más eficaces.

5.2.3 Causas que originaron el problema

Las causas que originaron el problema principalmente fueron el crecimiento acelerado del banco, la falta de planificación de sistemas automatizados para llevar controles adecuados, el exceso de confianza mostrado ante el personal que manejaba los recursos administrados por la institución y que la Auditoría Interna era insuficiente para cumplir con un programa de control interno que incluyera todas las agencias y oficinas administrativas.

5.3 Solución al problema

Actualmente la tecnología ocupa un lugar preponderante en cualquier empresa, y en este caso particular, en cualquier institución bancaria; considerando el tamaño del banco en cuanto a los recursos que maneja, las operaciones que realiza, el volumen transaccional, la cantidad de empleados, la cantidad de agencias, entre otros, la solución al problema se basa en la creación de una herramienta de control presupuestal, mediante la cual pueda monitorearse a través de un administrador de presupuesto, la forma en que se están ejecutando los gastos y se están alcanzando los resultados propuestos para cada una de las unidades administrativas y de negocios, para el efecto se realiza más adelante una propuesta de desarrollo e implementación de la mismas, así como la capacitación del personal involucrado en dichos procesos.

5.3.1 Acciones que deben tomarse de forma inmediata para que la solución propuesta sea efectiva

Realizar a través de la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo de la Dirección de Presupuestos y Gerencia Financiera, una campaña de concientización del uso del gasto, a nivel nacional.

Establecer un programa de capacitaciones al personal que incluya la forma de elaborar un presupuesto y las implicaciones que tiene en los resultados del banco una deficiente ejecución presupuestal, tanto de excesos en el gasto como la no ejecución de los mismos, por falta de cumplimiento en su gestión.

Mantener en forma constante un programa de educación financiera a todo el personal del banco, ya que esto les ayudará a mantener una salud financiera a nivel personal y familiar, lo que redundará en el cuidado de los recursos administrados por el banco y evitará que los mismos sean utilizados en beneficio personal.

5.3.2 Responsable del manejo de la herramienta y del seguimiento a la ejecución presupuestal

Considerando que la Dirección de Presupuestos es la encargada de consolidar la ejecución presupuestal administrada por cada una de las gerencias del banco, y que para realizar su labor debe contar con una herramienta que enriquezca el resultado de su gestión, proponiendo oportunidades de mejora y proporcionando información en los niveles que le sea requerido en forma oportuna, se plantea la creación de un sistema automatizado que permita llevar un control exacto de la ejecución presupuestal de cada una de las áreas administrativas y agencias del banco, de tal forma que cada centro de costo pueda ingresar sus metas presupuestales y cada mes se vaya cargando en forma automática los saldos contables para poder establecer las desviaciones que puedan suscitarse y tomar las acciones correctivas que se consideren pertinentes.

Esto redundará en mejores resultados del banco, ya que se evitará que se realicen erogaciones innecesarias, y en caso se detecten, deban ser justificadas en función de las actividades que se realicen en beneficio de los clientes y en consecuencia del banco y sus accionistas.

5.4 Desarrollo de la Solución Propuesta

Para el desarrollo de la solución propuesta se harán los siguientes requerimientos:

- Un presupuesto estructurado en base a la jerarquía existente, que a su vez permita dar mantenimiento a la misma por nuevas plazas o cambios en la estructura organizacional. De acuerdo a la estructura actual se manejará la siguiente jerarquía:

Cuadro No. 10

Jerarquías de acuerdo a estructura administrativa actual

Oficina hija	Oficina padre
	Banco
Consejo de Administración	Banco
Oficina de Cumplimiento	Consejo de Administración
Auditoría Interna	Consejo de Administración
Gerencia General	Consejo de Administración
Gerencias de Área	Gerencia General
Coordinador Nacional	Gerencia General
Macroregión	Coordinador Nacional
Región	Macroregión
Agencias	Región
Direcciones	Gerencias de Área
Secciones	Direcciones
Técnicos	Secciones
Auxiliares	Secciones

Fuente: Información proporcionada por el Banco

- Un presupuesto que permita el manejo de cuentas basado en la nomenclatura autorizada por la Superintendencia de Bancos a través del Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Grupos Financieros y que incluya los distintos niveles, que van desde cuentas centralizadoras hasta cuentas de detalle.
- Una herramienta de presupuesto flexible que permita al administrador realizar modificaciones a la información presupuestaria, derivado de solicitudes de ajustes o transferencias de fondos debidamente autorizadas.
- La herramienta debe de permitir llevar un Presupuesto mensual y acumulado por Balance y Estado de Resultados condensado y analítico.

- Una herramienta que permita que la carga del presupuesto correspondiente a las agencias y oficinas administrativas, pueda ser realizada por ellos desde sus puestos de trabajo, dicha carga debe realizarse dividiéndola en doce meses para acumular el presupuesto anual del área que lo realiza.
- Una herramienta que permita a las agencias y oficinas administrativas el acceso de consulta para el control de las desviaciones de lo ejecutado con relación a lo presupuestado, con gráficas y exportable a formato de PDF o Excel.
- La herramienta para el manejo de presupuesto debe guardar históricos de accesos y modificaciones (bitácoras), con información de usuarios, cambios realizados, fecha en que se realizan y oficina en que fueron realizados.
- El sistema de presupuesto debe enviar correos de alertas a los inmediatos superiores y administradores del presupuesto, en caso se haya llegado al límite autorizado para ejecución de gastos o que no se estén ejecutando los mismos, para el efecto se definirán parámetros que se consideren aceptables con relación a la no ejecución.
- Con relación a la seguridad del sistema, se contará con un control de accesos, para esto se definirán roles con la finalidad de que cada usuario pueda consultar tanto la oficina que tiene a su cargo como sus oficinas dependientes. Los usuarios de la Dirección de Presupuesto como administradores del sistema, tendrán acceso ilimitado.
- La herramienta debe manejar sistemas de información para los usuarios de la misma, por lo que deberá permitir la descarga de reportes como: saldos mensuales, saldos acumulados, históricos, variaciones, proyecciones, metas y otros que en su momento se definan.

- Los criterios de consulta que permita la herramienta deberán ser diversos, es decir, podrán realizarse por gerencia, oficina administrativa, macro región, región, fecha, tipo de variaciones, monto, nombre, agencia y demás criterios posibles de acuerdo a la información contenida en el repositorio.

5.4.1 Plan de Implementación Propuesto

La Dirección de Presupuesto realizará las siguientes acciones:

- Promoverá un primer acercamiento con la Dirección de Procesos y Dirección de Desarrollo de Software, con la finalidad de mostrar cómo se realiza actualmente el presupuesto y explicar cómo es utilizado por los funcionarios y empleados del banco, en Anexo 1 se presenta el diagrama de flujo y en Anexo 2 se presenta el diagrama de sistema.
- Se realizarán reuniones con la Dirección de Procesos y Dirección de Desarrollo de Software, para la elaboración de manuales de la herramienta, procesos de la herramienta y matrices de riesgo que muestren los puntos de control necesarios durante el desarrollo de la misma.
- Se documentará la solicitud del proyecto de acuerdo a información precisa y exacta que requiere la Dirección de Desarrollo de Software, indicando en la misma los objetivos generales, específicos, quien liderará el proyecto, la visión del proyecto, los alcances, supuestos a considerar en el desarrollo de la misma, posibles riesgos. En Anexo 3 se muestra el formulario de solicitud de proyecto en que se plasmará la información contenida en numeral anterior.
- Se dará seguimiento al desarrollo del software durante todo el proceso, para lo cual se gestionará dos reuniones semanales para resolver dudas y ampliar descripciones contenidos en la solicitud de desarrollo de proyecto.

- Se harán pruebas de funcionalidad a la herramienta conforme se vayan desarrollando las distintas fases y se solicitarán las modificaciones que correspondan en forma oportuna.
- Se verificará que la carga de información contable y de presupuesto cuadre contra los registros contables y auxiliares del banco.
- Se verificará que la estructura organizacional cargada a la herramienta presupuestaria efectivamente coincida con la estructura proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos del banco.
- Se verificará que los roles de acceso estén debidamente parametrizados de acuerdo a la jerarquía que corresponda en cada caso.
- Se hará una prueba final de carga de información contable y presupuestaria para un período.
- Una vez realizada la prueba indicada anteriormente y que la misma satisfaga los requerimientos, se certificará el buen funcionamiento de la herramienta y se solicitará que sea puesta en producción.

5.4.2 Plan de Capacitación

La Dirección de Presupuesto estará a cargo de la capacitación de la nueva herramienta de presupuesto, su funcionalidad, la forma de uso, los resultados esperados y los distintos reportes que podrán obtenerse de la misma.

Para el efecto se dispondrán de cuatro personas de la Dirección de Presupuesto que impartirá la capacitación durante ocho semanas, siendo cuatro horas por semana.

El personal capacitado será inicialmente los directores administrativos, esto será en dos sesiones de cuatro horas cada una. El siguiente grupo de personal a capacitar serán los gerentes regionales,

quienes tienen a su cargo un grupo de agencias por cada uno de ellos, esta capacitación se dividirá en seis capacitaciones con una duración de cuatro horas cada una.

Al finalizar cada capacitación se hará una prueba de conocimiento a cada uno de los participantes, ya que se espera que estén en la posibilidad de capacitar al personal que les reporta.

La Dirección de Presupuesto dará seguimiento constante a cada una de las capacitaciones impartidas por los grupos anteriormente mencionados, con la finalidad de resolver dudas e inquietudes.

5.4.3 Plan de Evaluación

De conformidad con la resolución No. GG-0522-2010 del Consejo de Administración del Banco Privado Nacional, S.A., mediante la cual se autoriza el presupuesto para el año 2011, a su vez faculta al Gerente General para que él o a quien designe, realice las funciones de seguimiento, aprobaciones especiales, toma de acciones correctivas y otras que considere necesarias para la adecuada ejecución presupuestal, quien a su vez designa a los gerentes de área, quienes son los encargados de velar porque se cumpla con lo establecido y autorizado por el Consejo de Administración, así como elevar a la Gerencia General, cualquier solicitud que consideren en cuanto a modificaciones u otras necesidades relacionadas con el presupuesto asignado a su gerencia; serán las gerencias de área las encargadas de velar porque la propuesta realizada para llevar los controles mencionados anteriormente, logre sus cometidos en el plazo indicado y con los estándares de calidad deseados.

Las gerencias de área para poder dar el respectivo seguimiento a la ejecución presupuestal mediante la herramienta que se desarrollará, contarán con el apoyo directo de la Dirección de Presupuesto, quienes son responsables de suministrar la información que requieran, así como de realizar, en su calidad de administradores del sistema de presupuestos, cualquier modificación que sea requerida y que esté debidamente autorizada por el líder del proyecto. Para la evaluación

respectiva, se adjuntan en Anexo 4 al 5 los formatos que estarán disponible en el sistema y que podrán verificar cada una de las oficinas administrativas y agencias según les corresponda.

5.5 Análisis del Sistema

El Banco Privado Nacional, S.A. es una de las instituciones más grandes del sistema bancario nacional, y considerando su infraestructura que incluye más de mil agencias y puntos de servicio, así como más de nueve mil colaboradores que realizan transacciones contables y financieras, se considera la importancia de aprovechar los sistemas ya existentes como fuentes primarias de información, que alimentarán un repositorio de datos el cual se extraerá tanto la información contable como la información de presupuesto, de tal forma que sea posible manejar techos presupuestales, restricciones de pago de facturas cuando ya no existan recursos asignados, transferencias de recursos cuando sea autorizado por autoridad competente, se manejarán también accesos de acuerdo a los niveles jerárquicos, que permitirán realizar autorizaciones, traslados de recursos entre sus propias oficinas o agencias, enviar mensajes electrónicos al personal a cargo cuando detecten alguna deficiencia en su gestión presupuestaria y otros componentes inherentes al presupuesto.

5.6 Personal involucrado

El personal involucrado en el proyecto está conformado por el Director de Presupuestos, Jefe de Presupuestos del área bancaria, Coordinador de Presupuestos, Director de Desarrollo de Proyectos, Coordinador de proyectos, Analista de sistemas, Programador de sistemas, Encargado de Procesos y los gerentes de Dirección Administrativa y de Tecnología.

5.7 Definición del proyecto

El proyecto consiste en la propuesta de desarrollo e implementación de un sistema automatizado que ayuda en mejorar los controles en la ejecución del gasto en todos los niveles de la institución, y se espera con dichos controles mejorar la eficiencia, obtener ahorros y alcanzar las metas y objetivos estratégicos del Banco Privado Nacional, S.A.

5.7.1 Duración del proyecto

El proyecto de presupuesto en cuanto al desarrollo e implementación de la herramienta tiene una duración de cinco meses, sin embargo, una vez implementado, será de uso permanente, considerando que toda empresa debe contar con una herramienta de control que le permita conocer a detalle la forma en que se están realizando las distintas actividades que implican erogaciones de dinero.

5.7.2 Costos del proyecto

Los costos del proyecto ascenderán a la cantidad de Q. 81,780.00 que incluyen, recursos humanos, económicos y materiales, necesarios para el desarrollo del proyecto de Presupuesto propuesto, a continuación se muestra en detalle la forma en que se ejecutarán los gastos.

Cuadro No. 11

Costos del proyecto

Recurso	Horas por semana	Semanas	Costo por hora	Total Q.
Humanos				
Capacitadores	16	8	162.50	20,800.00
Facilitadores	16	8	100.00	12,800.00
Económicos				
Desarrollo de herramienta	18	12	200.00	42,800.00
Materiales				
Impresión de documentos				500.00
Material didáctico				400.00
Alimentos				4,480.00
Total				81,780.00

Fuente: Elaboración propia

5.8 Estudio de la viabilidad de la propuesta

La propuesta que se realiza se considera viable en todos sus aspectos, ya que se cuenta con los recursos necesarios para implementarla, tales como: Recurso Humano, Recursos Tecnológicos y Recursos Económicos, mediante los que será posible implementar la herramienta de control presupuestario que facilite con mayor certeza el cumplimiento de metas y objetivos planteados en la Planeación Estratégica.

5.8.1 Viabilidad económica

La inversión económica que El Banco Privado Nacional debe realizar ha sido analizada previamente y realizado las consulta ante la alta gerencia, quienes manifiestan su complacencia con la propuesta que se realiza, básicamente consiste en la adaptación del sistema que actualmente se tiene a las necesidades que se plantean; asimismo, será necesaria la inversión en capacitación del personal involucrado y de los usuarios finales de la herramienta, los demás

recursos que se consideraron necesarios ya se cuenta con ellos, por lo que se considera una propuesta viable, considerando la utilidad que tendrá dentro del banco y el aprovechamiento que se podrá hacer para lograr con mayor precisión los resultados esperados.

5.8.2 Viabilidad técnica

La propuesta técnica consiste en que El Banco Privado Nacional, S.A. sistematice y automatice una herramienta que le permita conocer a detalle la forma en que se están ejecutando los gastos y si los mismos han sido previamente autorizados por el Consejo de Administración, de igual forma que le permita conocer el cumplimiento de metas y poder tomar las medidas correctivas en forma oportuna cuando se considere necesario; lo cual se considera factible si tomamos en cuenta que se cuenta con los Recursos Tecnológicos, Humanos y la experiencia para realizar con éxito la propuesta desarrollada en la presente investigación.

5.8.3 Viabilidad legal

Con la herramienta de control presupuestario que se propone, se ha considerado el cumplimiento de la normativa contenida en el Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Grupos Financieros Decreto Número 19-2002 del Congreso de la República, que incluye la utilización de la nomenclatura autorizada, la estructura de Estados Financieros y demás informes complementarios a los mismos. Adicionalmente se da cumplimiento a las demás leyes que regulan el funcionamiento de las instituciones bancarias, por lo que la propuesta que se presenta se considera viable legalmente.

Conclusiones

1. El Banco Privado Nacional, S.A., tiene implementados controles presupuestales que le permiten conocer el resultado de la gestión global de la institución, sin embargo no cuenta con controles a detalle que pueda poner a disposición de las distintas unidades de negocio y oficinas administrativas mediante un sistema de presupuesto, que les permita tener mejores elementos para autoevaluar su gestión interna y en determinado momento tomar las decisiones que consideren para corregir oportunamente cualquier desviación en sus resultados.
2. Las Agencias y Oficinas Administrativas del Banco Privado Nacional, S.A., aunque llevan un control presupuestal, lo hacen en forma independiente, es decir, no centralizan la información para conocer el resultado global de su gestión, y poder realizar comparativos de ejecución entre las que poseen características similares en cuanto a transacciones, clientes, volumen de sus carteras, número de colaboradores, entre otras.
3. El Banco Privado Nacional, S.A., mantiene un crecimiento constante en cuanto a cobertura, colaboradores, clientes y productos; lo que a su vez origina que, se realicen más gastos para el funcionamiento correcto y adecuado de la institución, en consecuencia requiere mejores y mayores controles que aseguren la toma de decisiones basada en información clara, precisa y oportuna.
4. El personal del Banco Privado Nacional, S.A., ha llevado en forma empírica y en formatos de Excel los controles presupuestales de sus distintas áreas de trabajo, ya que no contaban con un software especializado para llevar dichos controles; lo que supone un desconocimiento de la herramienta y de su funcionamiento que se propone desarrollar e implementar a nivel institucional.

Recomendaciones

1. El Banco Privado Nacional, S.A., elabora un presupuesto en forma general y toma sus decisiones basados en los resultados globales de la institución, por lo que es recomendable proveer a las distintas unidades de negocio y oficinas administrativas de información suficiente que les permita autoevaluar su gestión y realizar las correcciones o encaminar sus acciones oportunamente para cumplir con sus metas y alcanzar los objetivos trazados, a la vez, realizar los controles para evitar excesos en los gastos tales como uso de teléfono para actividades ajenas a la institución, apagado de luces cuando no se están utilizando, viáticos de colaboradores que no son necesarios, alimentación por realizar labores fuera del horario establecido y otros.
2. Es recomendable que las agencias y oficinas administrativas cuenten con una herramienta de control presupuestal, mediante la cual se pueda centralizar la información contable, de tal forma que, sus inmediatos superiores tengan elementos suficientes para la toma de decisiones relacionadas con las agencias que les reportan y que no están cumpliendo eficiente y eficazmente con las actividades asignadas.
3. Derivado del constante crecimiento que muestra el banco, en cuanto a cobertura, colaboradores, clientes y productos, se recomienda agilizar el desarrollo y la implementación de la herramienta de presupuesto, con la finalidad de fortalecer los controles en las erogaciones y velar porque se realicen únicamente las que estén autorizadas, cualquier gasto adicional, debe ser previamente obtenida la autorización de su inmediato superior y éste a su vez debe gestionar con la gerencia a que reporta.
4. Es importante tomar en cuenta que una vez se haya instalado la herramienta de presupuesto a nivel de todo el banco y que sea puesta en marcha, será necesario capacitar al personal involucrado, con respecto a su funcionamiento, usos que tendrá, resultados esperados, puntos de control que se establecerán en la misma, manejo de información, consulta de información, accesos, roles, entre otros.

Referencias Bibliográficas

1. Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala.
2. Ley de Supervisión Financiera, Decreto 18-2002
3. Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala.
4. Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto número 58-2005 del Congreso República de Guatemala.
5. Código de Comercio de Guatemala, Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
6. Código de Trabajo, Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
7. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Octava Edición, Primera Reimpresión ISBN: 978-9929-8019-3-6, Guatemala, 2012.
8. Ortiz Uribe, Frida Guisela y García Nieto, María del Pilar. Metodología de la Investigación el Proceso y sus Técnicas. Editorial Limusa. Tercera Reimpresión ISBN 968-18-6075-6, México 2003.
9. Rodríguez V., Gustavo. Enfoque Generalizado de los Presupuestos. Universidad Sergio Arboleda
10. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Segunda Edición, Guatemala 1998.
11. Constitución Política de la República de Guatemala.

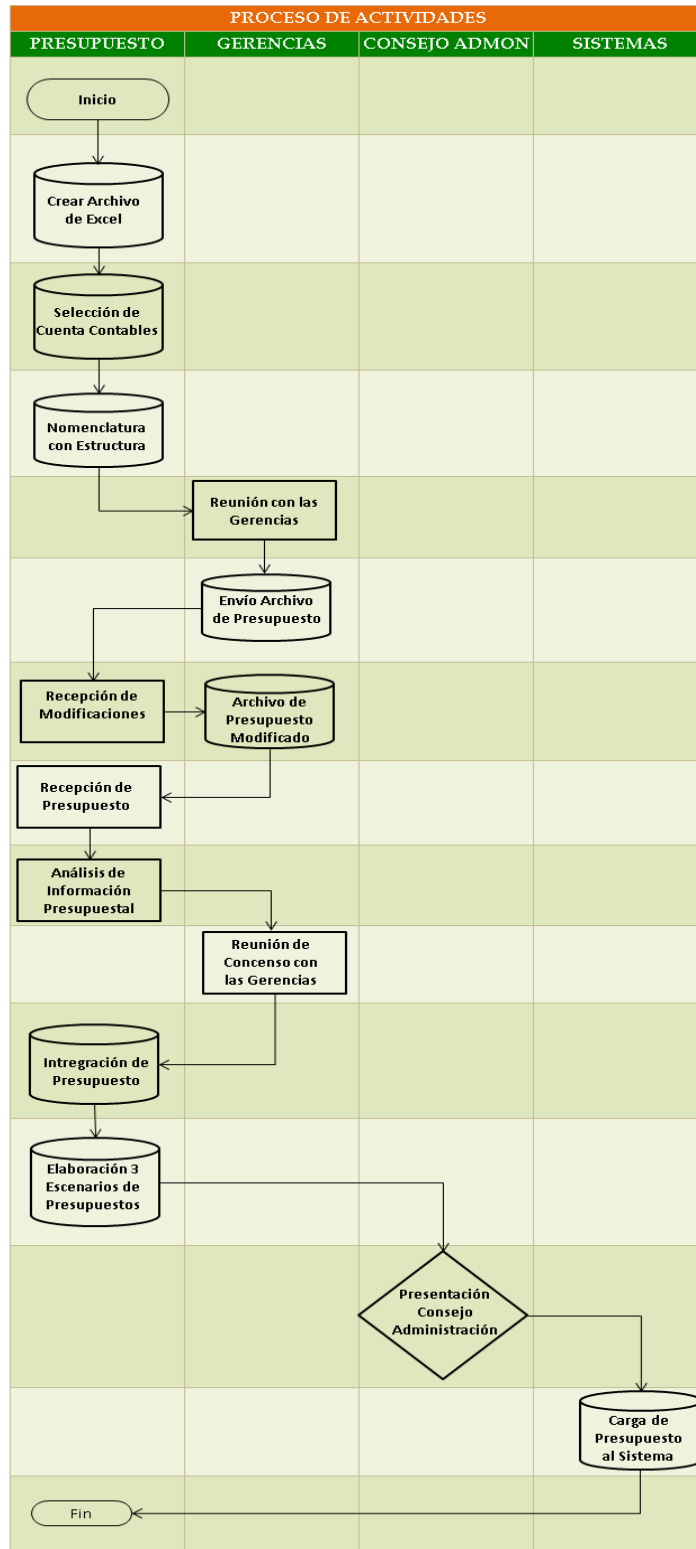
Internet

1. www.sib.gob.gt
2. <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
3. <http://www.slideshare.net/Dxfuent/flujograma-o-diagrama-de-flujo>

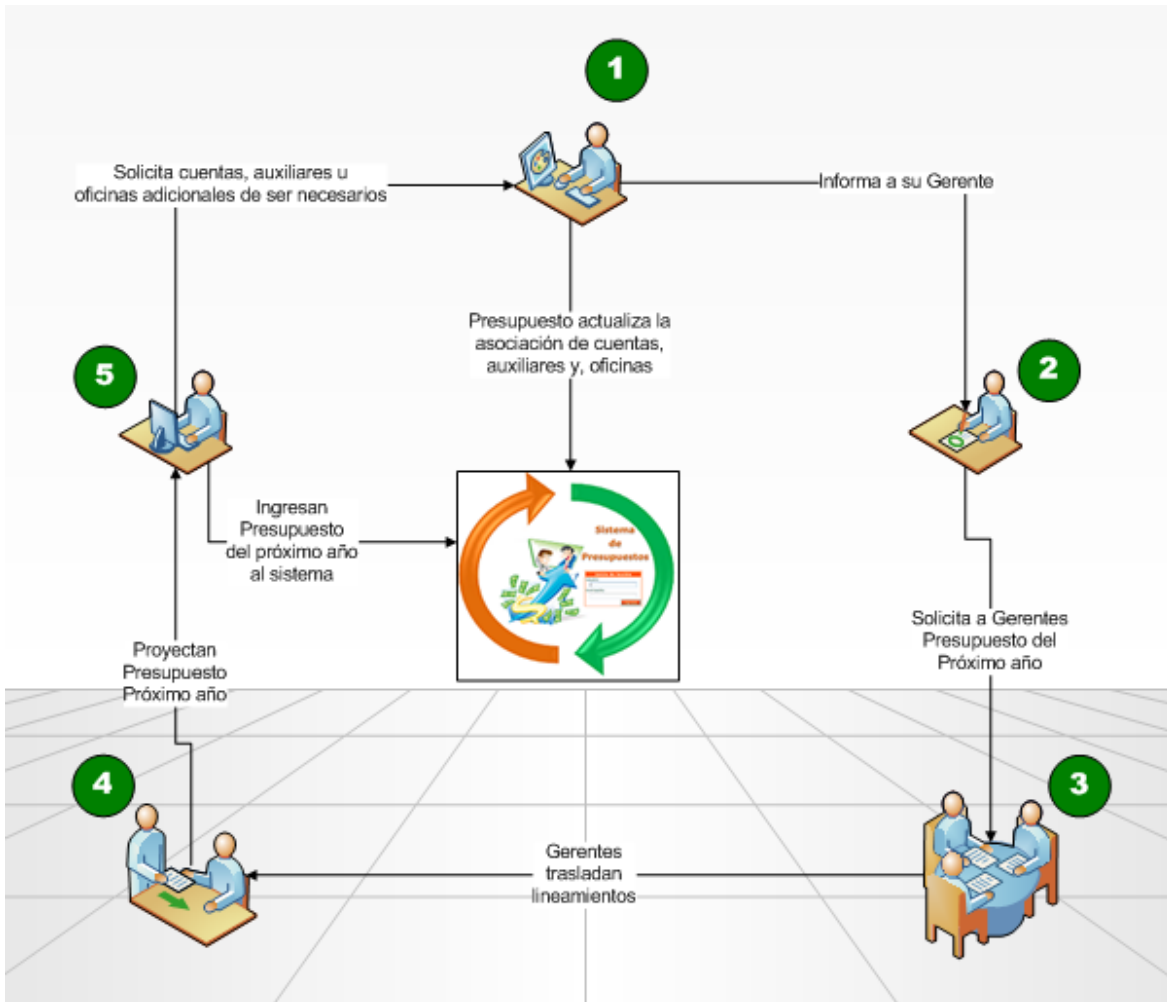
Anexos

Anexo No. 1

Diagrama de Flujo de Procesos actuales para elaboración del presupuesto



Anexo No. 2
Diagrama de Sistema de Procesos Actuales



Anexo No. 3
SOLICITUD DE PROYECTO
Banco Privado Nacional, S.A.

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO	
a. Nombre Proyecto:	Sistema de Modelación de Presupuesto
b. Objetivos del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una herramienta que permita modelar distintos escenarios posibles en base a la carga presupuestaria. • Tener la plataforma para el manejo de auxiliares y un mayor detalle de cuentas. • Integrar el presupuesto al sistema de pagos a proveedores.
c. Objetivos Estratégico relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la administración del presupuesto de las áreas del GFB • Contar con sistemas de información Gerencial adecuados, con software especializado y actualizado para uso de las diferentes áreas.
d. Líder del Proyecto	Estuardo del Águila
e. Origen de la Solicitud	
f. Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • A todo nivel en las distintas áreas de Banco Privado Nacional, S.A., los auxiliares serán la unidad más pequeña de la nomenclatura definida.
g. Portafolio	
h. Fecha Solicitud	28/02/2013
2. PROCESO ACTUAL	
i. Proceso Actual	<p>Actualmente se solicita a cada unidad que elabore proyección de presupuestos (La información la envían en un archivo de Excel), se recibe presupuesto proyectado por oficina y el presupuesto de centralizadoras para luego elaborar una base de datos con los archivos enviados por cada oficina. Obtenida la base de datos se empieza a totalizar valores en el balance general y estado de resultados, se debe contar con el valor del presupuesto al cierre fiscal del año en el cual se está elaborando el presupuesto, estos datos sirven de base y comparación en la proyección del presupuesto del siguiente año.</p> <p>Se verifica para cada cuenta que los presupuestos no estén duplicados o que no estén completos, si están duplicados se procede a confirmar los valores para dejar un solo valor, si la cuenta no tiene todo el presupuesto proyectado se verifica y se solicita a la oficina que corresponda dicho presupuesto.</p> <p>El modelado de presupuesto se lleva a cabo en archivos en Excel de forma manual.</p>
j. Diagrama del Proceso Actual	Se muestra en anexos 1 y 2
3. PROCESO PROPUESTO	
k. Diagrama del Proceso Propuesto	Al finalizar esta fase se realizará el diagrama de nuevos procesos que incluyan la funcionalidad de la solución propuesta

4. ESPECIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

4.1 REQUERIMIENTO # 1: CREACION DE ESCENARIOS DE PRESUPUESTOS

Descripción del requerimiento

Se necesita contar con una opción de creación de escenarios de presupuestos, al seleccionar el botón "CREAR ESCENARIO" de la IMAGEN 1.1, el sistema deberá desplegar una forma para el ingreso de los datos del escenario a crear como se muestra en la IMAGEN 1.2

AÑO	CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCION	TIPO	ESTADO	FECHA INICIO VIGENCIA	FECHA FIN VIGENCIA

IMAGEN 1.1 " Mantenimiento de escenarios de presupuestos"

IMAGEN 1.2 "Creación de escenarios de presupuestos"

Los datos a ingresar serán:

Año: Año del escenario.

Código: Código del escenario.

Nombre: Nombre del escenario.

Tipo: Los tipos de escenario a crear podrán ser base, autorizado, negocios, pesimista. Solo se podrá crear un escenario de tipo base, autorizado y pesimista por año. Se podrán crear varios escenarios de tipo de negocio pero solo uno estará vigente. Al crear un escenario de tipo de negocio quedará inactivo el escenario de tipo de negocio anterior y se deberá de registrar su fecha final de vigencia.

Descripción: Descripción del escenario.

Fecha inicio vigencia: Es la fecha de inicio de vigencia del escenario de presupuesto.

Datos de escenario:

Los datos de los escenarios de presupuestos podrán ser alimentados en base a un archivo en Excel o a partir de un escenario previamente creado.

Archivo Excel: Esta opción permitirá realizar la importación del archivo en Excel con el formato establecido, el cual deberá tener el siguiente formato:

Oficina Origen	Oficina Destino	Cuenta	Auxiliar	Mes	Valor
20	1	601101030101	0	31/01/2012	100.00
30	10	601101030101	0	31/01/2012	100.00
50	20	601101030101	0	31/01/2012	-

Descripción de las columnas del archivo de Excel:
Oficina Origen: Es la oficina que está presupuestando, es decir la oficina a cargo o centralizadora.
Oficina Destino: Es la oficina a la cual se está presupuestando, por parte de una oficina a cargo o centralizadora.
Cuenta: Cuenta contable que afectará presupuesto.
Auxiliar: Auxiliar contable. (Si tuviera auxiliar la cuenta).
Mes: Indicara la fecha del último día del mes en el cual se cargara el valor de presupuesto.
Valor: Monto de presupuesto para el mes

En esta fase no se podrá realizar modificaciones sobre las oficinas origen.

Escenario: En esta opción se seleccionará un escenario a partir del cual se desea crear el nuevo escenario. Es decir el escenario seleccionado servirá de base para la creación del nuevo escenario y solo se podrán seleccionar escenarios correspondientes al año en curso.

Funcionalidad:
 Al ingresar los datos y características del escenario se deberá presionar el botón "CREAR "y el sistema realizará la creación del nuevo escenario.

Accesos:
 La creación de escenarios solo podrá ser generado por la Dirección de presupuesto.

4.2 REQUERIMIENTO # 2: MODIFICACIONES DE ESCENARIOS

Descripción del requerimiento

Se necesita contar con el manejo de techos presupuestales sobre presupuestos en ejecución. Se debe permitir realizar traslado entre cuentas siempre y cuando el monto haya sido presupuestado por la misma oficina y no por terceros. Así mismo se debe permitir el traslado entre oficinas, siempre y cuando la modificación sea realizada por un usuario encargado de una oficina padre.

Se necesita que al momento de realizar algún cambio o modificación sobre los techos presupuestales, se cree una alerta por medio del envío de un correo automático que permita informar a los encargados superiores y administradores de cualquier modificación.

El sistema deberá validar que cuando los escenarios no se encuentren vigentes ya no permita modificarlos, solo consultarlos.

Para la modificación de los escenarios se deberá presionar el botón " Editar" que se encuentra en la pantalla de la **IMAGEN 1.1 "Mantenimiento de escenarios de presupuestos"**

Los datos a ingresar serán:
Oficina origen: oficina responsable de los valores presupuestados.
Oficina destino: oficina donde se contabilizará el valor presupuestado.
Mes: Deberá de indicar el mes del presupuesto que se buscara para consulta o para modificación del techo de presupuestario.
Cuentas movimiento: Son cuentas de movimiento según nomenclatura de presupuesto. Cada cuenta de movimiento puede tener varios auxiliares.
Auxiliar: Son los auxiliares existentes en la nomenclatura de presupuesto. Estos están sujetos a una cuenta de presupuesto y pueden existir en varias cuentas.
Valor presupuestado: Es el valor de la cuenta que fue presupuestado.
Valor nuevo: Es el valor nuevo que le darán a la cuenta presupuestada.

MODIFICACION A ESCENARIOS

Oficina Origen:	<input type="text"/>						CONSULTAR
Oficina Destino:	<input type="text"/>						GUARDAR
Mes presupuestado:	<input type="text"/>						LIMPIAR
Cuenta movimiento:	<input type="text"/>						ELIMINAR
Auxiliar:	<input type="text"/>						
Valor presupuestado:	<input type="text"/>						
Valor nuevo:	<input type="text"/>						

OFICINA ORIGIN	OFICINA DESTINO	CUENTA MOVIMIENTO	AUXILIAR	NOMBRE	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR NUEVO

IMAGEN 2.1 " Modificación a Escenarios"

Funcionalidad de los botones:

Botón Buscar:

Al dar clic en el botón buscar, el sistema deberá realizar la búsqueda en base a los parámetros ingresados y deberá validar oficina origen, oficina destino, cuenta y auxiliar, si los datos corresponden a los permisos que tiene el usuario deberá mostrar los valores sobre los criterios de búsqueda. Si no corresponden deberá indicarle que **“No tiene permisos para ver el presupuesto proyectado”**.

Botón Guardar:

Guardara el nuevo valor en el presupuesto originalmente cargado. En la base de datos deberá realizar una inserción de este nuevo valor utilizando los mismos datos de oficina origen, oficina destino, cuenta, auxiliar.

Botón Limpiar:

Dejará en blanco los datos mostrados en pantalla para realizar una nueva búsqueda.

Botón Eliminar:

Únicamente podrá eliminar valores de los meses que aún no existe un dato de ejecución, los valores que eliminara serán únicamente los que son registrados como **VALOR NUEVO**, no deberá de afectar lo que aparezca como VALOR PRESUPUESTADO. Si un mes ya tiene datos de ejecución el sistema deberá de indicar **“No puede modificar valores de cuentas en meses con ejecución.”**

4.3 REQUERIMIENTO # 3: PROYECCION PRESUPUESTARIA

Descripción del requerimiento

- Registro de cuentas de presupuesto ejecutado registrado contablemente**

Esta opción servirá para el registro de cuentas contables del presupuesto ejecutado y registrado contablemente al cierre del año indicado. La información de las cuentas a ingresar, es trasladada por el departamento de contabilidad a la Dirección de Presupuesto a Diciembre de cada año y son la base para la generación de las proyecciones presupuestarias.

AÑO	AGRUPACION DE CUENTA	NO. DE CUENTA	VALOR

IMAGEN 3.1 “ Registro de cuentas de presupuesto ejecutado registradas contablemente”

Los Datos a ingresar serán:

Año: Año de la cuenta a registrar.

Tipo de Cuenta: Se indica si la cuenta pertenece a Balance general o estado de resultados.

No. De Cuenta: El número de cuenta de no movimiento.

Valor: Valor correspondiente de la cuenta.

Funcionalidad: Luego de ingresar los datos y presionar el botón agregar, se agregará en el detalle. Al finalizar de agregar las cuentas se deberá presionar el botón grabar para que sea registrado en la base de datos.

- Generación de proyección presupuestaria.**

Esta pantalla servirá para la generación de la proyección presupuestaria de balance general y estado de resultados de forma mensual y condensada.

AÑO	AGRUPACION DE CUENTA	NO. DE CUENTA	VALOR

IMAGEN 3.2 “Generación de proyección presupuestaria”

Los datos a ingresar :

Año Ejecutado: Año que corresponde al presupuesto ejecutado y registrado contablemente.

Año Proyección: Año que corresponde al presupuesto a proyectar.

Escenario: Se deberá seleccionar el escenario que se tomará de base para la proyección.

Opciones:

Condensado: Al seleccionarse permitirá la generación del balance general y estado de resultados de forma condensada.

Mensual: Al seleccionarse permitirá la generación del balance general y estado resultados de forma mensual.

Excel: Al seleccionar permitirá generar los archivos de la proyección de balance general y estado de resultados en formato Excel.

PDF: Al seleccionar permitirá generar los archivos de la proyección de balance general y estado de resultados en formato PDF.

Funcionalidad: Luego de ingresar los datos y seleccionar las opciones de generación, el sistema deberá generar los archivos de proyección presupuestaria de balance general y estado de resultados.

Archivos de forma condesada: Las columnas que deberá contener la proyección presupuestada de balance general y estado de resultados de forma condensada son las siguientes:

- Cuenta: Nombre de la cuenta contable.
- Dic (Año Ejecutado): Es el valor de la cuenta del presupuesto ejecutado y registrado contablemente a diciembre del año seleccionado. Dicho valor fue registrado en la opción de **“Registro de cuentas de presupuesto ejecutado registradas contablemente”**
- %Part (Año ejecutado): Es el porcentaje relativo del valor de cada cuenta a la sumatoria de los valores de las cuentas por sección (Productos y Gastos de estado de resultados, activo , pasivo y capital del balance general) de la columna Dic (Año ejecutado)
- Crecimiento: Es la resta del valor de la cuenta de la columna Dic (Año proyectado) menos el valor de la cuenta de la columna Dic (Año Ejecutado).
- Dic(Año proyectado): Es el valor acumulado de la cuenta a diciembre del escenario de presupuesto seleccionado en la pantalla de **“Generación de proyección presupuestaria”**
- %Part (Año proyectado): Es el porcentaje relativo del valor de cada cuenta a la sumatoria de los valores de las cuentas por sección (Productos y Gastos de estado de resultados, activo , pasivo y capital del balance general) de la columna Dic (Año proyectado)
- %Crecimiento: Es el valor de la cuenta de la columna crecimiento dividido el valor de la cuenta de la columna Dic (Año proyectado).

Encabezado de proyección						
Descripción	Dic-12	%part	Crecimiento	Dic-13	%part	%Crecimiento



**PROYECCION PRESUPUESTARIA
BALANCE GENERAL**
(Cifras en Quetzales)

DESCRIPCION	Dic-12	% Part.	Crecimiento	Dic-13	% Part.	% Crec.
ACTIVO						
DISPONIBILIDADES						
INVERSIONES						
INVERSIONES						
CEDULAS HIPOTECARIAS PRA						
CARTERA DE CRÉDITOS						
PREMIOS						
TABQUITA DE CREDITO						
PROCEACTOS FINANCIEROS POR COBRAR						
CUENTAS POR COBRAR						
BIENES REALIZABLES						
INVERSIONES PERMANENTES						
OTRAS INVERSIONES						
INMUEBLES Y MOBILIARIOS						
CARGOS OPERATIVOS						
SUMA DEL ACTIVO						
PASIVO Y CAPITAL						
DESCRIPCION	Dic-12	% Part.	Crecimiento	Dic-13	% Part.	% Crec.
PASIVO						
OBLIGACIONES DEPOSITARIAS						
DEPOSITOS MONETARIOS						
DEPOSITOS DE ASESORO						
DEPOSITOS A PLAZO						
DEPOSITOS A LA ORDEN						
DEPOSITOS CON RESTRICCIONES						
CRÉDITOS OBTENIDOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS						
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR						
CUENTAS POR PAGAR						
PROVISIONES						
OTRAS OBLIGACIONES						
CRÉDITOS OPERATIVOS						
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS						
CAPITAL CONTABLE						
CAPITAL PAGADO						
APORTACIONES PERMANENTES						
RESERVA DE CAPITAL						
REVALUACION DE ACTIVOS						
OBLIGACIONES SUBORDINADAS						
GANANCIAS O PERDIDAS POR CAMB. EN EL MERC. DE LAS INV.						
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES						
RESULTADOS DEL EJERCICIO						
SUMA DEL PASIVO MAS CAPITAL						

Funcionalidad: Al ingresar los parámetros de búsqueda código de supuesto y/o nombre, el sistema realizará la búsqueda y mostrará código, nombre, descripción, valor fijo, fórmula de cálculo, estado y tipo de supuesto de forma solo lectura. En el detalle se podrá seleccionar el supuesto para editar, presionando el botón "Editar". El único valor que no podrá ser editado será el código de supuesto.

- **Creación de supuestos:**

Se necesita contar con una opción de creación de supuestos de presupuestos que representen índices para el control y modelado de escenarios. Esta opción podrá ser invocada desde el botón "crear supuesto" de la **Imagen 5.1**, y el sistema mostrada la pantalla creación de supuestos **Imagen 5.2**.

El diagrama muestra una interfaz de usuario para la creación de supuestos. El título es "CREACION DE SUPUESTOS". Hay una lista de campos de entrada: "Codigo:", "Nombre", "Descripcion:", "Valor fijo", "Formula de calculo", "Tipo de supuesto" (con un menú desplegable que muestra "De mercado", "Según lo presupuestado" y "Según la Ejecución"), y una sección "VALORES PARAMETROS" con "Valor Esperado:", "Valor Mínimo:" y "Valor Máximo:". Un botón "GUARDAR" está a la derecha.

IMAGEN 4.2"CREACION DE SUPUESTOS"

Los datos a ingresar serán:

Código: Código del supuesto.

Nombre: Nombre del supuesto

Descripción: Descripción del supuesto

El supuesto podrá tener un valor fijo o calculado a partir de una fórmula.

Valor fijo: Valor Fijo o calculado del supuesto.

Fórmula de cálculo: Fórmulas aritméticas básicas para realizar el cálculo de los supuestos, utilizando el código de cuentas, valores constantes y signos de operaciones aritméticas (+, -, *, /).

Valor esperado: Es el valor esperado del supuesto.

Valor mínimo: Es el valor mínimo proyectado esperado del supuesto.

Valor máximo: Es el valor máximo proyectado esperado por el supuesto.

- **Asociación de supuesto:**

Se necesita contar con una opción dentro del sistema para la asociación de escenarios con supuesto.

Los datos a ingresar serán:

Escenario: Podrá seleccionar el escenario que desea asociar, solo escenarios del año en curso.

Supuesto: Podrá seleccionar el tipo de supuesto que desea asociar (solo se podrá seleccionar de tipo presupuestado).

El diagrama muestra una interfaz de usuario para la asociación de supuestos. El título es "ASOCIACION DE SUPUESTO". Hay dos campos de entrada: "Escenario" y "Supuesto". Un botón "ASOCIAR" está a la derecha.

IMAGEN 4.3"ASOSIACION DE SUPUESTOS"

Funcionalidad: Al seleccionar el tipo de escenario y el tipo de supuesto, podrá presionar el botón asociar y el sistema hará la asociación, es decir que el supuesto se basará en las cuentas del escenario seleccionado para calcular su valor.

- **Visualización de supuesto:**

Se necesita contar con una opción dentro del sistema para la visualización el comportamiento de los supuestos que estén en estado activo.

Los datos a mostraran serán:
Código: Código del supuesto.
Nombre: Nombre del supuesto.
Tipo de supuesto: Podrán ser los distintos de escenarios que se podrán crear.
Escenario: Mostrará el escenario sobre el cual está calculado y asociado.
Valor fijo o calculado: Es el valor fijo o calculado en base a los supuestos.
Valor esperado: Es el valor esperado del supuesto.
Valor mínimo: Es el valor mínimo esperado del supuesto.
Valor máximo: Es el valor máximo esperado por el supuesto.



IMAGEN 4.4“VISUALIZACION DE SUPUESTO”

Funcionalidad: El sistema mostrará los distintos supuestos creados, y tendrá la opción de generar el archivo en Excel o PDF presionando el botón “Generar”.

Los archivos tendrán el siguiente formato:

VISUALIZACION DE SUPUESTOS							
CODIGO	NOMBRE	TIPO DE SUPUESTO	ESCENARIO	VALOR FIJO O CALCULADO	VALOR ESPERADO	VALOR MINIMO	VALOR MAXIMO

4.5 REQUERIMIENTO # 5: ASOCIACION DE CUENTAS DE CUADRE DE PRESUPUESTO

Descripción del requerimiento

Se necesita contar con una opción dentro del sistema en donde pueda asociar cuentas de cuadro al presupuesto , ingresando los siguientes datos:

No. De cuenta cuadro: Número de la cuenta de cuadro.
No. De cuenta presupuesto: Número de cuenta de presupuesto.
Oficina Destino: Número de la oficina origen de la cuenta.

Funcionalidad: Ingresará el número de cuenta cuadro, número de cuenta presupuesto y la oficina destino para realizar la asociación presionando el botón “Asociar” y mostrara en el detalle los datos ingresados.

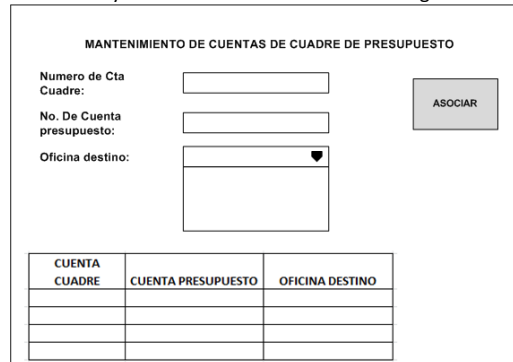


IMAGEN 5.1“MANTENIMIENTO DE CUENTAS DE CUADRE DE PRESUPUESTO”

Anexo No. 4
Formato de Presupuesto Resultados

BANCO PRIVADO NACIONAL, S.A.

Gerencia:
Dirección:
Sección:
Agencia:

ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTO ACUMULADO
AL MES DE:
Cifras en Quetzales

PRODUCTOS	SALDOS ACUMULADOS		VARIACION	
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA
PRODUCTOS FINANCIEROS				
INTERESES				
COMISIONES				
DIFERENCIAS DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO				
PRODUCTOS POR SERVICIOS				
COMISIONES POR SERVICIOS DIVERSOS				
ARRENDAMIENTOS				
AVALÚOS E INSPECCIONES				
MANEJO DE CUENTA				
OTROS				
VARIACIONES Y GANANCIAS CAMBIARIAS EN MONEDA EXTRANJERA				
VARIACIONES TIPO DE CAMBIO				
GANANCIA CAMBIARIA				
PRODUCTOS EXTRAORDINARIOS				
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS				
RECUPERACIONES				
OTROS				
TOTAL PRODUCTOS	0.0	0.0	0.0	0.00%

GASTOS	SALDOS ACUMULADOS		VARIACION	
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES				
COMISIONES				
BENEFICIOS ADICIONALES				
NEGOCIACIÓN DE TÍTULOS-VALORES				
CUOTA DE FORMACIÓN FOPA				
DIFERENCIAS DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO				
VARIACIONES Y PÉRDIDAS CAMBIARIAS EN MONEDA EXTRANJERA				
CUENTAS INCOBRABLES Y DE DUDOSA RECUPERACIÓN				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS				
IMPUESTOS, ARBITRIOS, CONTRIBUCIONES Y CUOTAS				
HONORARIOS PROFESIONALES				
ARRENDAMIENTOS				
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO				
MERCADEO Y PUBLICIDAD				
PRIMAS DE SEGUROS Y FIANZAS				
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
PAPELERÍA ÚTILES Y SUMINISTROS				
GASTOS VARIOS				
GASTOS EXTRAORDINARIOS				
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS				
VENTA DE INMUEBLES Y MUEBLES				
OTROS				
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
TOTAL GASTOS	0.0	0.0	0.0	0.00%

RESULTADO ANTES DE ISR	0.0	0.0	0.0	0.00%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
RESULTADO DESPUES DE ISR	0.0	0.0	0.0	0.00%

Anexo No. 5
Formato de Presupuesto Resultados del Mes

BANCO PRIVADO NACIONAL, S.A.

Gerencia:
Dirección:
Sección:
Agencia:

ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTO DEL MES
AL MES DE:
Cifras en Quetzales

PRODUCTOS	SALDOS DEL MES		VARIACION	
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA
PRODUCTOS FINANCIEROS				
INTERESES				
COMISIONES				
DIFERENCIAS DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO				
PRODUCTOS POR SERVICIOS				
COMISIONES POR SERVICIOS DIVERSOS				
ARRENDAMIENTOS				
AVALÚOS E INSPECCIONES				
MANEJO DE CUENTA				
OTROS				
VARIACIONES Y GANANCIAS CAMBIARIAS EN MONEDA EXTRANJERA				
VARIACIONES TIPO DE CAMBIO				
GANANCIA CAMBIARÍA				
PRODUCTOS EXTRAORDINARIOS				
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS				
RECUPERACIONES				
OTROS				
TOTAL PRODUCTOS	0.0	0.0	0.0	0.00%

GASTOS	SALDOS DEL MES		VARIACION	
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES				
COMISIONES				
BENEFICIOS ADICIONALES				
NEGOCIACIÓN DE TÍTULOS-VALORES				
CUOTA DE FORMACIÓN FOPA				
DIFERENCIAS DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO				
VARIACIONES Y PÉRDIDAS CAMBIARIAS EN MONEDA EXTRANJERA				
CUENTAS INCOBRABLES Y DE DUDOSA RECUPERACIÓN				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS				
IMPUESTOS, ARBITRIOS, CONTRIBUCIONES Y CUOTAS				
HONORARIOS PROFESIONALES				
ARRENDAMIENTOS				
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO				
MERCADEO Y PUBLICIDAD				
PRIMAS DE SEGUROS Y FIANZAS				
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
PAPELERÍA ÚTILES Y SUMINISTROS				
GASTOS VARIOS				
GASTOS EXTRAORDINARIOS				
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS				
VENTA DE INMUEBLES Y MUEBLES				
OTROS				
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
TOTAL GASTOS	0.0	0.0	0.0	0.00%

RESULTADO ANTES DE ISR	0.0	0.0	0.0	0.00%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
RESULTADO DESPUES DE ISR	0.0	0.0	0.0	0.00%

Anexo No. 6

Formato de Encuesta Realizada en el Banco Privado Nacional, S.A.

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas responda de acuerdo a su criterio.

1- ¿Considera usted que el control que actualmente se realiza del gasto es el adecuado?

SI NO

2- ¿Cree usted que podría mejorarse el control del gasto que actualmente se lleva?

SI NO

3- ¿Considera usted que llevar un adecuado control a nivel de las agencias del Banco y de todas las oficinas administrativas ayudaría a ser más eficientes en la ejecución presupuestaria?

SI NO

4- ¿Considera usted que existen abusos en el uso del gasto por falta de control en el mismo?

SI NO

5- ¿Cree usted que con el control presupuestario a los distintos niveles jerárquicos dentro del Banco Privado Nacional, se lograría un ahorro?

SI NO

6- ¿Considera usted que los distintos proyectos que ejecuta el Banco Privado Nacional serían más eficientes si se controlara la ejecución de los mismos a través de presupuestos por programas?

SI NO

7- ¿Estaría dispuesto a ejecutar sus proyectos basados en una planeación financiera a través del presupuesto?

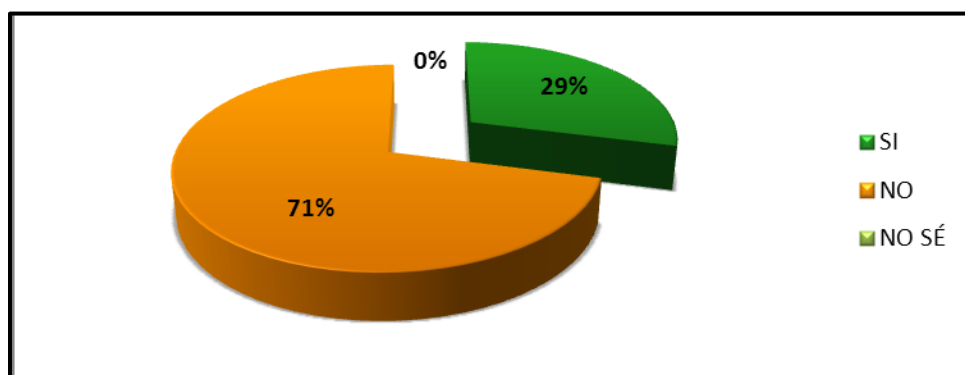
SI NO

Anexo No. 7

Encuesta realizada en el Banco Privado Nacional, S.A.

Gráfica No. 1

¿Considera usted que el control que actualmente se realiza del gasto es el adecuado?

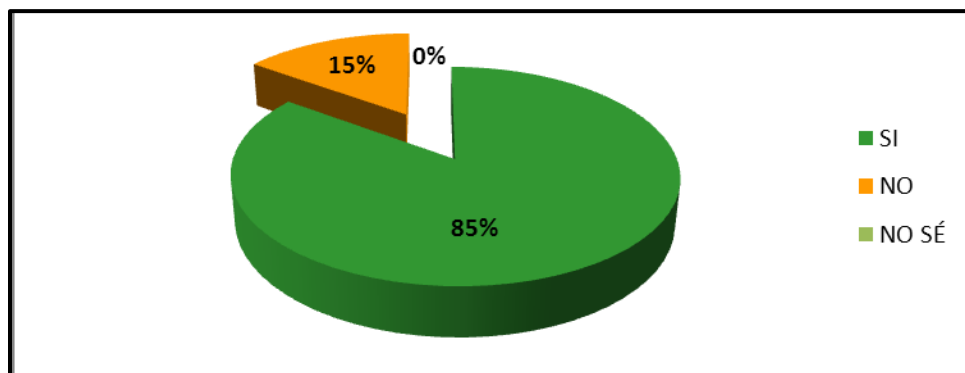


Fuente: Elaboración Propia

Del cien por ciento (100%) de los entrevistados, el setenta y uno por ciento (71%) consideran que el control del gasto no es el adecuado y únicamente el veintinueve por ciento (29%) lo aprueban. Al profundizar en este tema, se estableció que el personal que considera que si es adecuado el control, manifiestan que ellos son los encargados de velar por que el gasto sea austero sin descuidar los resultados de su gestión.

Gráfica No. 2

¿Cree usted que podría mejorarse el control del gasto que actualmente se lleva?

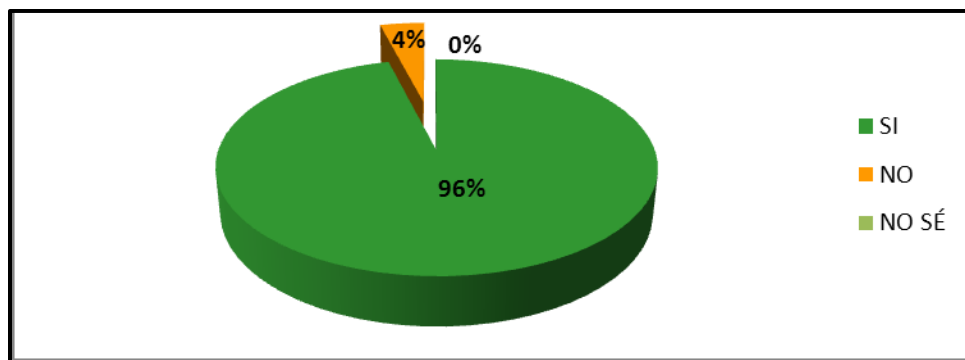


Fuente: Elaboración Propia

El ochenta y cinco por ciento (85%) del personal encuestado considera que sí es posible mejorar el control del gasto si se cuenta con una herramienta que suministre información de la forma en que se está ejecutando y poder tomar acciones correctivas oportunamente, sólo el quince por ciento (15%) considera que no es posible dicho control, indicando que por ser una institución bancaria considerada la más grande en Guatemala por su número de personal, siempre existirán empleados que gastan en forma descontrolada.

Gráfica No. 3

¿Considera usted que llevar un adecuado control a nivel de las agencias del banco y de todas las oficinas administrativas ayudaría a ser más eficientes en la ejecución presupuestaria?

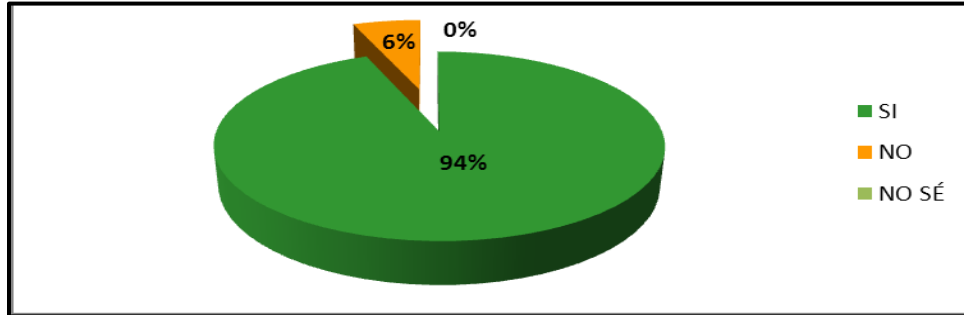


Fuente: Elaboración Propia

El noventa y seis por ciento (96%) del personal encuestado considera que sí es posible ser más eficientes en la ejecución presupuestaria si se cuenta con un adecuado control en todos los niveles de la institución, únicamente el cuatro por ciento (4%) considera que no es posible, principalmente, porque no se cuenta con una herramienta automatizada para realizarlo.

Gráfica No. 4

¿Considera usted que existen abusos en el uso del gasto por falta de control en el mismo?

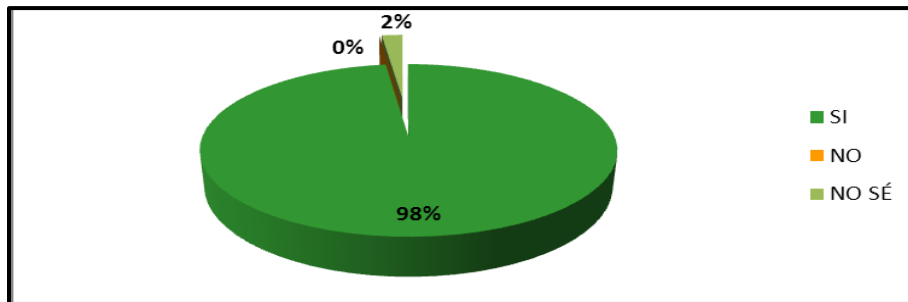


Fuente: Elaboración Propia

El noventa y cuatro por ciento (94%) del personal encuestado considera que el descontrol en la ejecución del gasto ocasiona que existan abusos en el mismo, entre otras causas, mencionan la falta de controles administrativos y automáticos, mientras que el seis por ciento (6%) restantes consideran que no se abusa del gasto, ya que los que se realizan son por causas originadas en el giro del negocio.

Gráfica No. 5

¿Cree usted que con el control presupuestario a los distintos niveles jerárquicos dentro del Banco Privado Nacional, S.A., se lograría un ahorro?

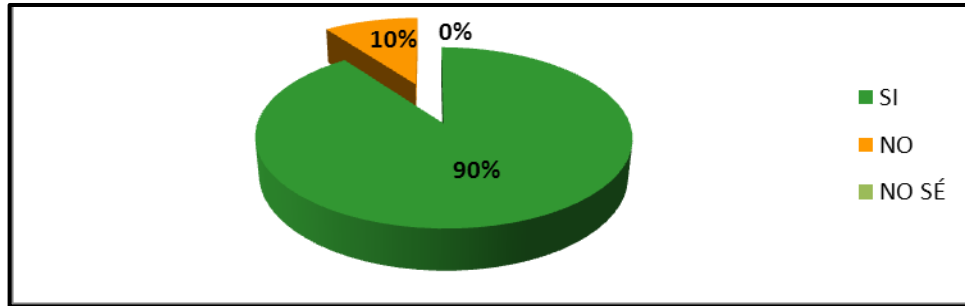


Fuente: Elaboración Propia

El noventa y ocho por ciento (98%) del personal encuestado considera que mediante un adecuado control presupuestario en todos los niveles jerárquicos de la institución permitiría obtener ahorro en la ejecución del gasto, mientras que el dos por ciento (2%) restante considera que no es posible ya que indican que los gastos que se ejecutan son estrictamente necesarios.

Gráfica No. 6

¿Considera usted que los distintos proyectos que ejecuta el Banco Privado Nacional, S.A., serían más eficientes si se controlara la ejecución de los mismos a través de presupuestos por programas?

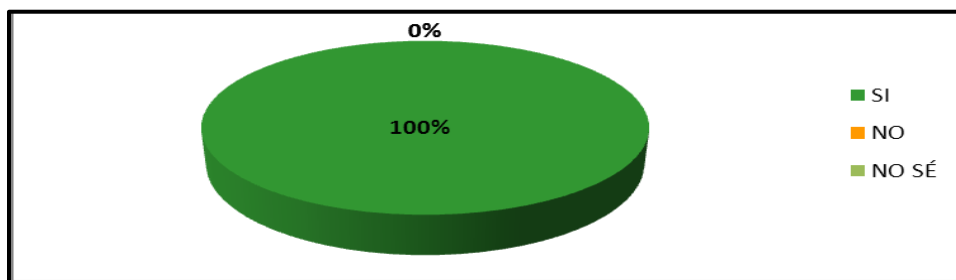


Fuente: Elaboración Propia

El noventa por ciento (90%) del personal encuestado considera que los proyectos que ejecuta el Banco Privado Nacional, S.A., serían más eficientes aplicando presupuestos por programas mientras que el diez por ciento (10%) consideran que no es necesario ya que los controles son responsabilidad de cada persona que los realiza.

Gráfica No. 7

¿Estaría dispuesto a ejecutar sus proyectos basados en una planeación financiera a través del presupuesto?

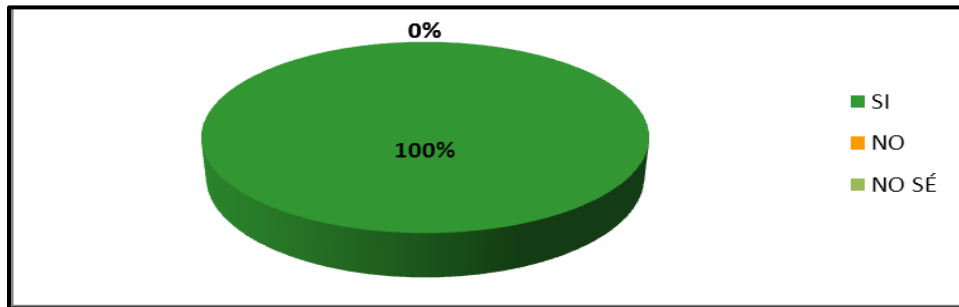


Fuente: Elaboración Propia

El cien por ciento (100%) del personal encuestado indicó que estaría dispuesto a realizar sus proyectos basados en una planificación financiera, ya que esto les mostraría con mayor claridad las metas que deben alcanzar.

Gráfica No. 8

¿Realiza usted un presupuesto en su área de trabajo, previo a lanzar un proyecto?

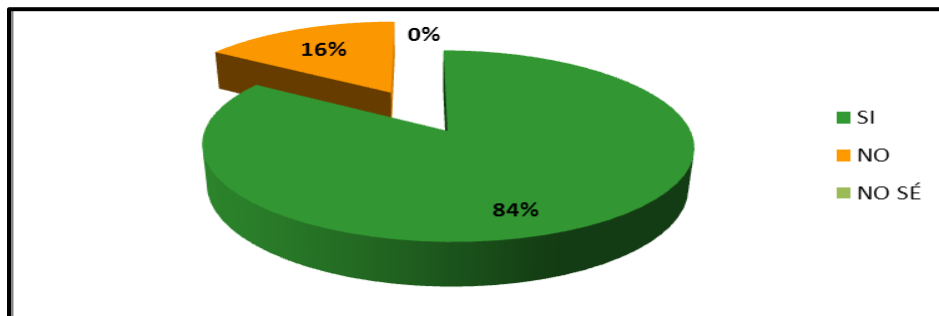


Fuente: Elaboración Propia

El cien por ciento (100%) del personal encuestado indicó que previo a lanzar nuevos proyectos realizan un presupuesto, sin embargo reconocieron que no en todos los casos obtienen retroalimentación de los resultados alcanzados, esto derivado a que no cuentan con una herramienta de análisis y control presupuestario.

Gráfica No. 9

¿Utiliza usted el presupuesto como una herramienta administrativa para dar seguimiento al cumplimiento de sus metas?

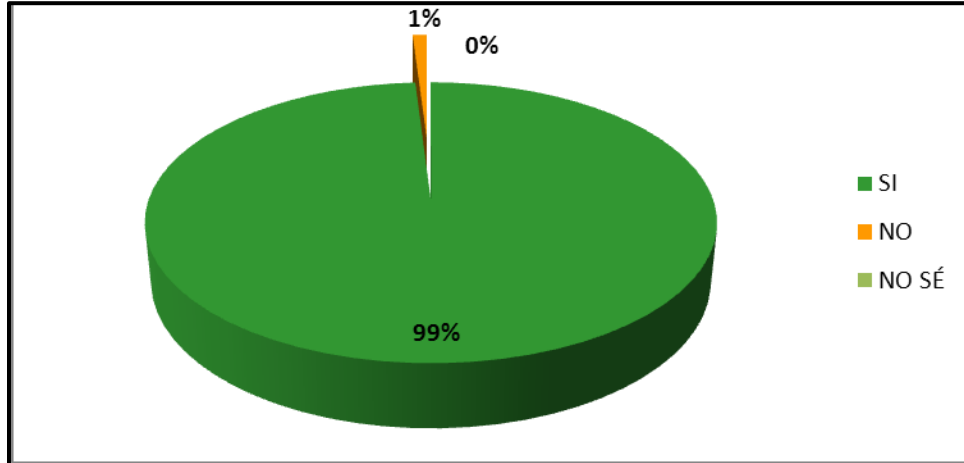


Fuente: Elaboración Propia

El ochenta y cuatro por ciento (84%) del personal encuestado indica que si utiliza el presupuesto como una herramienta administrativa para dar seguimiento al cumplimiento de sus metas, aunque manifestaron la dificultad que representa para ellos obtener la información oportuna, mientras que el dieciséis por ciento (16%) restante indicó no contar con información presupuestaria para hacerlo.

Gráfica No. 10

¿Le gustaría contar con una herramienta de control presupuestario para su área de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

El noventa y nueve por ciento (99%) del personal encuestado indicó que le gustaría contar con una herramienta de control presupuestario ya que esto lograría impulsar mayor compromiso a nivel de todos los colaboradores en el cumplimiento de sus metas, mientras que el uno por ciento (1%) indicó que no era necesario.