

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA FINANCIERO  
EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO”**



GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS  
EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística:	Lic. Oscar Noé López Cordón
Contabilidad:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Auditoria:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Salvador Giovanni Garrido Valdez
Secretario	Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría
Examinador	Carlos Humberto García Álvarez

Guatemala, 19 de octubre de 2015

Licenciado

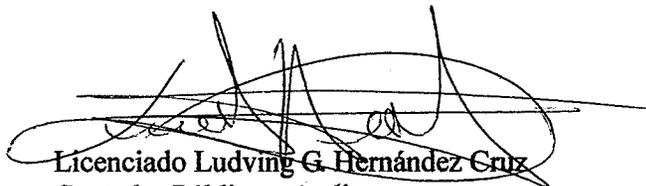
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD. 352-2013, de fecha 22 de octubre de 2013, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, procedí como asesor de tesis de la estudiante Sigríd Migdalia Cano Revolorio, quien realizó la investigación del punto de tesis denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA FINANCIERO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO”**, que reúne los requisitos académicos exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un aporte tanto para los estudiantes, como para catedráticos y profesionales interesados en conocer el tema en mención.

Con base en lo anterior, recomiendo que el trabajo de investigación de la estudiante Cano Revolorio se acepte para someterse al examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

Aprovecho la ocasión para suscribirme del Señor Decano,



Licenciado Ludvín G. Hernández Cruz  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. CPA-2187

*Lic. Ludvín G. Hernández Cruz*  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2187



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

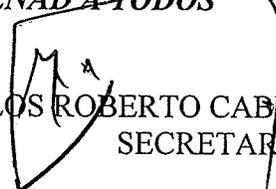
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 18-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 181-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA FINANCIERO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **SIGRID MIGDALIA CANO REVOLORIO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

**"DID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por ser mi guía y protector, agradecimiento eterno por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida y por permitir que mi sueño se haya convertido en realidad.

### **A MIS PADRES**

Juan Hugo Cano Enríquez (QEPD)  
Francisca de Jesús Revolorio López  
Por sus palabras de motivación que me han impulsado a seguir siempre adelante.

### **A MI ESPOSO**

Joel Antonio Mayen Rodríguez  
Por su amor, paciencia y apoyo permanente en la culminación de mi sueño.

### **A MIS HIJOS**

Miranda Estefanía y Joel Alexander Mayen Cano  
Con mucho amor; que mi ejemplo sea de provecho en su caminar.

### **A TODA MI FAMILIA**

Con mucho cariño. En especial a Cory, Estuardo y Nidia; por estar siempre pendiente, brindarme su apoyo incondicional y ser parte importante en el logro de mis objetivos.

### **A LA EMPRESA CENTRAL DE TRANSPORTES UNIDOS, S. A.**

En especial a Cristian Morales y Karla González, por la colaboración brindada para la realización de mi trabajo.

### **A MIS AMIGAS**

Cristina Xitumul, Rosario Morales, Lucy Lucero, Jaqueline Hernández, Luvia de Cano, Jeny Aroch, Ada de Llamas y Brenda de Hernández.  
Gracias por su apoyo amistad y cariño.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SUS DOCENTES**

Por la oportunidad de compartir sus conocimientos.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Eldyn Biggs porque su conocimiento engrandeció mi trabajo, colaborando a lograr esta meta que por tanto tiempo luche por alcanzar. Infinitas gracias!!

**A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

Por ser el lugar en donde aprendí lo valioso que es  
el conocimiento.

# ÍNDICE

## Página

Introducción	I
--------------	---

## CAPÍTULO I

### EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO

1.1	Empresa	1
1.2	Tipos de empresa	2
1.2.1	Según la actividad o giro	2
1.2.2	Por su dimensión y cantidad de trabajadores	2
1.2.3	Según el origen del capital	3
1.2.4	Por su grado de responsabilidad	3
1.3	Empresas del sector terciario o de servicio	4
1.4	Importancia de la creación de las empresas	5
1.5	Empresa de transportes	5
1.6	Empresa de transporte de cemento	6
1.6.1	Elementos que intervienen en las empresas de transporte de cemento	6
1.7	Organización legal	8
1.8	Aspectos legales y fiscales	9
1.8.1	Constitución Política de la República de Guatemala	10
1.8.2	Código de Comercio Decreto número 2-70 y sus reformas	10
1.8.3	Código Tributario Decreto número 6-91 y sus reformas.	11

1.8.4	Impuesto al Valor Agregado Decreto número 10-2012 y sus reformas.	13
1.8.5	Impuesto Sobre la Renta Decreto número 10-2012 y sus reformas.	14
1.8.6	Ley de Distribución de Cemento Decreto número 10-2012 y sus reformas.	14
1.8.7	Código de Trabajo, Decreto número 1441 y sus reformas	16
1.8.8	Ley de Transito Decreto número 132-96 del Congreso de la República y su reglamento.	16
1.8.9	Ley de Impuestos a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo Decreto número 38-92 del Congreso de la República.	17
1.9	Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIFF para las PYMES).	19

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL ANÁLISIS**

#### **FINANCIERO**

2.1	Contador Público y Auditor	22
2.2	Campo de acción del Contador Público y Auditor	22
2.2.1	Conocimientos	24
2.2.2	Especialización	25
2.2.3	Perfil del Contador Público y Auditor para el análisis financiero	25

2.3	La ética del Contador Público y Auditor	26
2.3.1	Principios fundamentales de ética profesional según Federación Internacional de Contadores (IFAC)	27
2.4	Responsabilidad profesional	28
2.5	El Contador Público y Auditor como analista financiero	29
2.5.1	El Contador público y Auditor como asesor financiero	30
2.5.2	El Contador Público y Auditor como asesor financiero en el control presupuestal.	31
2.6	El Rol del Contador Público y Auditor en el control presupuestal	32

### **CAPÍTULO III**

#### **CONTROL PRESUPUESTAL**

3.1	Control interno	33
3.2	Relación entre los objetivos y los componentes	36
3.2.1	Objetivos del control interno	36
3.3	Eficacia	37
3.4	Presupuesto	38
3.4.1	Objetivos del Presupuesto	39
3.4.2	Funciones del presupuesto	41
3.5	Ventajas de la utilización de los presupuestos	43
3.6	Desventajas de la utilización del presupuesto	44
3.7	Principios en la elaboración del presupuesto	45
3.7.1	Principio de previsión	45

3.7.2	Principio de planeación	45
3.7.3	Principio de participación	45
3.7.4	Principio de oportunidad	45
3.7.5	Principio de contabilidad	46
3.7.6	Principio de organización	46
3.7.7	Principios de dirección	46
3.7.8	Principios de control	46
3.8	Control Presupuestal	47
3.8.1	Por simple comparación directa	49
3.8.2	Por métodos de porcentajes	49
3.8.3	Objetivos del control presupuestal	50
3.8.4	Integración del control presupuestal	51
3.8.5	Herramientas del control presupuestal	51
3.8.6	Características de las herramientas que dan soporte al presupuesto	52
3.8.7	Ventajas del control presupuestal	52
3.8.8	Fases del control presupuestal	53
3.8.9	Control del presupuesto de ingresos y gastos	55
3.8.10	Principales causas del fracaso del sistema presupuestal	56
3.9	Responsabilidad, preparación y administración del control presupuestal.	57
3.9.1	Duración del presupuesto	59
3.9.2	Mecánica del control presupuestal	59
3.9.3	Evaluación	59

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA**  
**FINANCIERO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL**  
**PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE**  
**CEMENTO.**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes de la empresa	62
4.2	Generalidades de la empresa	63
4.3	Carta de Solicitud de Servicios	64
4.4	Propuesta de servicios como Asesor Externo	65
4.5	Carta de aceptación de la propuesta de servicios	70
4.6	Carta de solicitud de la información	71
4.7	Planificación de Asesoría	72
4.7.1	Comprensión del Entorno de Control	72
4.7.2	Alcance	75
4.7.3	Metodología	76
4.7.4	Muestra	76
4.7.5	Riesgo inherente	76
4.7.6	Riesgo de control	77
4.7.7	Tipos de pruebas	77
4.7.8	Recursos	77
4.7.9	Cronograma	78

4.8	Calculo de honorarios	79
4.9	Cuestionario de Control Interno	80
4.10	Programa de Asesoría	86
4.11	Informe de Asesoría	124
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

## INTRODUCCIÓN

El plan de Estudios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, culmina para el estudiante con la preparación, elaboración y presentación de un trabajo de tesis, que cumpla con los requisitos mínimos profesionales, para que el futuro Contador Público y Auditor aplique, los conocimientos y experiencias adquiridos; lo que ha conducido a elaborar el estudio titulado “EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA FINANCIERO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO”.

La evaluación presupuestal, es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución, en esta fase del proceso presupuestario se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los presupuestos.

El estudio aplicado a una Empresa de Transporte de Cemento, se realiza con la finalidad de entregar un valor agregado a la empresa, y con el objetivo de saber si la empresa, que transporta cemento al prestar este servicio está usando las herramientas adecuadas al evaluar el Control Presupuestal, y de este modo usarlo como estrategia de desempeño empresarial para la competitividad en el ámbito de este servicio; es importante su realización, porque permitirá el fortalecimiento a las empresas que se dedican a prestar este servicio.

Al realizar una evaluación presupuestaria no sólo se detecta, si no que se recomienda las posibles soluciones para fortalecer los procesos normales del negocio, ya que, si existen controles internos, éstos también deben ser evaluados para saber si se están cumpliendo y así actualizar o fortalecer sus programas, con el fin de ayudar a la administración para que reciba información adecuada para una buena toma de decisiones.

El estudio de este tema se ha dividido en cuatro capítulos, el capítulo I se enfoca a explicar a la empresa y los diferentes tipos existentes, incluyendo en esta

clasificación a la empresa de transporte, se establece también los aspectos legales y fiscales que la rigen.

En el capítulo II se define al Contador Público y Auditor en el análisis financiero, manifestando es un profesional cuya competencia se destaca por dominar un alto nivel técnico de herramientas contables, financieras, de auditoría y tributación. Estas herramientas son aplicadas a las empresas con la finalidad de entender su situación actual y así formar un todo.

En el capítulo III se profundiza en el tema sobre el control presupuestal, manifestando que es un valioso instrumento utilizado por el analista financiero, quien, a través del estudio de las variaciones, se puede adquirir una imagen más completa de las operaciones y problemas de la empresa durante el período sujeto a estudio, las variaciones indican errores o irregularidades de significación que en otras circunstancias serían difíciles de detectar.

En el capítulo IV, muestra un caso práctico, en donde se llevo a cabo la evaluación del control presupuestal, finalizando con un informe donde se detalla las deficiencias encontradas durante la evaluación.

Se espera que con el presente trabajo se contribuya a dar a conocer la importancia económica que representa para el país este tipo de empresas y cómo se puede lograr una eficiente evaluación presupuestal, que beneficie directamente a los accionistas de la empresa, a los clientes que hacen uso del servicio de transporte de cemento.

## CAPÍTULO I

### EMPRESA DE TRANSPORTE DE CEMENTO

#### 1.1. Empresa

El término empresa tiene sus raíces en el latín *in prehendō*, que significa emprender o iniciar algo; empezar un conjunto de actividades; acciones que comienzan simultáneamente.

La empresa tiene sus inicios en la agrupación de los primeros seres humanos que coordinaron sus esfuerzos para el bien común. “Estas primitivas empresas se basaban en la división del trabajo la diferenciación según habilidades y esfuerzos físicos de los componentes de la comunidad”. (16:48)

Posteriormente fueron formándose empresas familiares como manifestación de los esfuerzos comunes y coordinados entre individuos, ahora para procurar mejores bienes. Con el tiempo estas organizaciones básicas crecieron y se convirtieron en empresas domésticas, artesanales y fabriles sostenidas por el trabajo manual.

La empresa puede definirse como una “organización especial creada para ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades sociales de una nación; para lograr tales propósitos, la empresa debe establecer la obtención de ciertos elementos de entrada como: materias primas, personal, financiamiento, planta y equipo; desarrollar un proceso de producción que transforme tales elementos en productos y servicios y su distribución en el mercado”. (16:48)

La empresa al constituirse legalmente, forma una persona jurídica, también llamada persona moral. La persona jurídica tiene los mismos atributos que las personas físicas. Toda persona física es un ser susceptible de tener derechos y obligaciones. Se es persona desde el momento de la concepción hasta la muerte.

La empresa es una entidad “conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; lo cual, le

permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.” (19:3)

## **1.2. Tipos de empresa**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Existen diversas formas de clasificar a las empresas. Resulta importante definir las diferentes clases de empresas existentes en el medio guatemalteco.

### **1.2.1. Según la actividad o giro**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- a. Comerciales
- b. Industriales
- c. De servicio
- d. Extractivas.

### **1.2.2. Por su dimensión y cantidad de trabajadores**

Dependiendo del número de trabajadores y del volumen económico se establece la siguiente clasificación:

- a. Pequeña empresa: normalmente está formado por aquellas “empresas que tienen entre 1 y 50 trabajadores, pero también se utiliza el criterio del volumen de facturación”. (19:7)
- b. Mediana empresa: normalmente se encuadran aquellas “empresas con un número de trabajadores comprendido entre 50 y 250 pero también se puede

usar el criterio del volumen de facturación que dependerá del país donde se encuentre la empresa”. (19:7)

- c. Grande empresa: son aquellas “empresas que normalmente superan los 250 trabajadores y son las que más volumen de facturación poseen”. (19:7)

### **1.2.3. Según el origen del Capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones que forman el capital, las empresas pueden clasificarse en:

- a. Pública: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
- b. Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas particulares y la finalidad es eminente lucrativa. A su vez pueden ser nacionales y transnacionales.
- c. Mixtas: en este tipo de empresas el capital está conformado tanto con financiamiento del estado como de inversionistas particulares.

### **1.2.4. Por su grado de responsabilidad**

Esta clasificación atiende a las posibles responsabilidades que tendrá la empresa y que se podrán derivar de las obligaciones y/o deudas contraídas. Por ello, existen distintos tipos de empresas: según el código de comercio son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- a. La sociedad colectiva: es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

- b. La sociedad en comandita simple: está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, limitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad ilimitada al monto de su aportación.
- c. La sociedad de responsabilidad limitada: está compuesta por varios socios que solo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.
- d. La sociedad anónima: es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.
- e. La sociedad en comandita por acciones: es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito.

### **1.3. Empresas del sector terciario o de servicio**

Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende una gran cantidad de empresas, como las de transporte, bancos, entre otras.

#### **1.4. Importancia de la creación de las empresas**

Ante todo, la empresa es una gran fuente de creación de empleos, siendo una excelente propuesta para resolver las consecuencias de su notoria escasez.

Generalmente, el microempresario tiene un conocimiento relativamente bueno de su oficio, pero ignora completamente las muchas actividades propias de la gerencia de un negocio.

#### **1.5. Empresa de transportes**

“A principios del siglo XX en Guatemala, la población urbana crecía con relativa lentitud, y empresas extranjeras fueron contratadas para establecer una vía de carga que transportara materias primas del exterior, hacia las costas marítimas, con el fin de exportarlas, de modo que se creó una red ferroviaria que debía abarcar gran parte del territorio nacional, la cual pertenecía al estado.” (2:33)

Se hicieron carreteras de terracería al quitar la maleza y los árboles de los senderos por los cuales se transitaba. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los períodos de mal tiempo.

Ya en el período precolombino se poseía un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectado a lo largo y ancho del territorio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o lomo de mulas o caballos, la mercadería lograba llegar a su destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

La llegada de los europeos, españoles y portugueses a lo largo de casi toda América produjo cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era el más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares donde se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

En el siglo XX la “formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes dió un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación de terceros países”. (2:44) El transporte terrestre de carga pesada, se desarrolló más despacio.

## **1.6. Empresa de transporte de cemento**

Es el transporte de materiales inorgánicos siguientes: piedra caliza, arena de sílice, arcilla, esquistos, margas y óxidos de tiza, finamente molidos y utilizando hornos que elevan los materiales a temperaturas de 1400° C, son empacados en sacos, y trasladados desde la bodega de producto terminado, hasta el lugar donde ha sido solicitado el producto para su venta. Dichos materiales son amasados con agua, y hacen una pasta que endurece por medio de reacciones y procesos de hidratación y que una vez endurecido conserva su resistencia y estabilidad incluso bajo de agua.

### **1.6.1. Elementos que intervienen en las empresas de transporte de cemento**

Varios son los elementos que intervienen para hacer posible el funcionamiento de la empresa de transporte de cemento. Estos elementos son:

- a. Plataformas: “vagón descubierto con bordes de poca altura en sus cuatro lados, por medio del cual se arrastra o remolca carga pesada”. (18:54) A continuación, se detallan las características más importantes de las plataformas utilizadas en la empresa de transporte de cemento.
- b. Dimensiones: se hace referencia a las medidas externas de plataformas que están bajo la Organización Internacional de Normas. Tienen una longitud de seis a doce metros de largo; ancho estándar de 2.44 y una altura de 2.60 metros. Una rastra de 40” puede transportar carga de hasta 28 toneladas.

- c. **Cabecal:** El cabecal es un vehículo automotor, que cuenta con la capacidad de halar tanto una como dos plataformas, tomando en cuenta sus pesos y dimensiones. “El cabecal consta de un eje delantero simple o de giro, eje que está compuesto por dos ruedas, una en cada extremo del mismo y dos ejes traseros o de tracción, simples de rueda doble, los cuales están compuestos cada uno de cuatro ruedas de igual medida, dos ruedas en cada extremo de los ejes”. (18:55)

Este camión está catalogado, según el reglamento de pesos y dimensiones del ministerio de Transporte, Comunicaciones y obras públicas, como un T-3, el cual es un tractor o cabecal, consistente en un automotor con eje simple en la parte delantera (eje direccional) y dos ejes dobles en la parte trasera (eje de tracción).

Actualmente en la industria automotriz, la tecnología moderna ha permitido en gran medida el incremento en la eficiencia de los vehículos automotores, los cuales se definen como todo el vehículo provisto de un dispositivo mecánico de autopropulsión, utilizado normalmente para el transporte de personas o mercancías por carretera y que no marche sobre rieles o conectado a un conductor eléctrico, esto con el fin de ofrecer tanto un buen desempeño como un óptimo rendimiento.

Esto ha hecho que los nuevos cabecales o tractores sean muy eficientes con costos de operación y mantenimientos muy bajos, haciendo de los mismos una buena inversión para la empresa, manteniendo un alto valor de reventa.

- d. **Diesel:** es un combustible derivado del petróleo constituido básicamente por hidrocarburos. Puede además contener compuestos metálicos, azufre, nitrógeno entre otros.

- e. Pilotos: son personas que tienen como función conducir al lugar asignado según instrucciones verbales o escritas, sin cambiar la ruta indicada; y es su responsabilidad custodiar todos los componentes, aceites y diesel del cabezal y equipo de arrastre que conduzca, así como su carga.

### **1.7. Organización legal**

Múltiples son los factores a considerar para concebir debidamente a la organización de una empresa. En primer lugar, es necesario que la persona que tome a su cargo la promoción o constitución de una empresa comercial, industrial o de cualquier otra naturaleza, reúna los atributos indispensables para no fracasar. En efecto, se requiere para ello de un gran conocimiento técnico del ramo sustentado con una amplia experiencia y el sentido común de los negocios, intuición comercial o espíritu de la empresa.

Algunos de los factores fundamentales que es necesario abordar para planear la organización de una empresa son los siguientes:

- a. Ramo u objeto de explotación
- b. Ubicación de la empresa
- c. Capacidad de absorción del mercado
- d. Rendimiento de la explotación
- e. Fuentes de abastecimiento
- f. Bienes de uso y cambios requeridos
- g. Organización jurídica
- h. Aportación de capitales
- i. Crédito que puede utilizarse
- j. Personal necesario

El estudio cuidadoso de esos factores permitirá ponderar las perspectivas de la empresa.

## **1.8. Aspectos legales y fiscales**

En la empresa de transporte el tipo de entidad que se presenta es una sociedad mercantil, que es la porteadora, que ofrece sus servicios al público. La empresa para poder operar debe llenar ciertos requisitos legales entre los cuales se listan los siguientes:

- a. Las sociedades mercantiles, para poder iniciar sus operaciones formalmente necesita constituirse por medio de una escritura pública.
- b. La escritura social debe presentarse dentro del mes siguiente a la fecha de su otorgamiento para su debida inscripción.
- c. Deberá hacer publicaciones de un extracto de la escritura social en el diario oficial y en otro de mayor circulación por lo menos tres veces durante un mes.
- d. Deberá solicitar su inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria.
- e. Solicitar su patente de comercio en el Registro Mercantil.
- f. Autorización de libros en el Registro Mercantil.
- g. Aviso del nombre y número de registro del contador que se hará cargo de la contabilidad de la empresa.
- h. Cuando el número de trabajadores sea de tres o más, debe inscribirse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, lo cual lo obliga a llevar libro de salarios o planillas.
- i. Las empresas y establecimientos mercantiles deben solicitar su inscripción al Registro Mercantil dentro del mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento. Las sociedades deben hacerlo dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución.

A continuación, se detalla el conjunto de normas que, dentro del ordenamiento legal, establecen los elementos que conforman el sistema a través del cual los individuos y entidades que poseen recursos y/o desarrollan actividades económicas de propiedad privada, deben trasladar parte de sus recursos al dominio público bajo la administración del estado, en forma de tributos.

### **1.8.1. Constitución Política de la República de Guatemala**

La constitución política de la República de Guatemala según la asamblea nacional constituyente, contiene los principios del ordenamiento jurídico del país, y dentro de ellos los preceptos que establecen el régimen económico, el que a su vez contiene, determina y condiciona la naturaleza del sistema tributario. Estos preceptos pueden relacionarse en forma concisa así:

- a. La propiedad privada artículo 39, es reconocida como un derecho de los individuos, derecho que debe ser respetado y garantizado por el estado.
- b. Libertad de Industria, comercio y trabajo artículo 43 es reconocida la libertad.
- c. Consecuentemente el Estado se reserva, en la economía, un papel complementario y subsidiario a la iniciativa privada, en la satisfacción de las necesidades de la población.
- d. Para financiar esa gestión complementaria y subsidiaria, se dicta la obligación de que todo individuo debe contribuir a sufragar los gastos públicos.

Los preceptos relacionados soportan jurídicamente la estructuración de la economía guatemalteca dentro del modelo de una economía de mercado, en el cual el sistema tributario comprende las bases y los medios a través de los cuales los individuos deben contribuir al financiamiento de la gestión estatal.

### **1.8.2. Código de Comercio Decreto número 2-70 y sus reformas**

Este tipo de empresas como toda sociedad anónima, adquiere su personalidad o personería jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados, a través del testimonio de la escritura pública, instrumento legal, que emite un abogado y notario, en donde se manifiesta el capital con el que fue autorizada y en cuantas acciones se dividió este capital, que confieren iguales derechos como obligaciones a cada uno de los socios.

Las acciones en que se divide el capital social estarán representadas por títulos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos del accionista. Según lo determina el Código de Comercio Decreto número 2-70 en su artículo 86 afirma que una sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Se define lo que es una acción en su artículo 99 “Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos que servirán para, acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio”.

Así mismo establece en su artículo 100 “que todas las acciones de una sociedad serán de igual valor y conferirán iguales derechos.” Con esto se confirma que todos los accionistas tienen iguales derechos y obligaciones.

En el artículo 794 contrato de transporte, el porteador se obliga, por cierto, precio, a conducir de un lugar a otro, pasajeros o mercadería ajena que deberán ser entregadas al consignatario.

Establece que las disposiciones del presente capítulo se aplicaran al transporte por tierra, por agua y por aire.

### **1.8.3. Código Tributario Decreto número 6-91 y sus reformas**

Dentro de la normativa tributaria, el Código Tributario contenido en el decreto 6-91 del congreso de la república se ubica en el nivel jerárquico inmediato inferior en relación con las normas constitucionales.

Si bien este código no tiene una jerarquía superior en relación con las demás leyes tributarias que establecen los distintos impuesto y contribuciones, por estar las mismas igualmente contenidas en decretos del Congreso de la República, el Código Tributario adquiere una importancia singular por cuanto comprende las

normas de orden conceptual y formal, tanto de carácter general como del sancionatorio tributario.

Define en su artículo 9 “tributo son las prestaciones comúnmente en dinero que el estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines”. (7:11) Hace la especificación de las clases de tributos. Son tributos los impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras.

Por lo tanto, el Código Tributario constituye la estructura funcional a través de la cual deben operar las relaciones entre la Administración Tributaria y los contribuyentes, derivadas de los distintos impuestos y contribuciones establecidas por el Estado.

Los aspectos más importantes regulados por el Código Tributario son los siguientes:

- a. Reglas para la interpretación de las leyes tributarias y su aplicación en el tiempo.
- b. Bases para el cómputo del tiempo en materia tributaria.
- c. Conceptualización de los tributos, la obligación jurídico-tributaria, y la responsabilidad.
- d. Los medios de extinción de las obligaciones tributarias.
- e. Las infracciones tributarias y las sanciones
- f. El procedimiento administrativo en materia fiscal
- g. Los deberes formales de los contribuyentes y responsables
- h. El procedimiento jurisdiccional

De lo anterior, puede entenderse que la función del Código Tributario dentro del marco normativo aplicable a la actividad empresarial no es la de afectar o gravar los capitales y rentas, sino la de “regular las relaciones de los individuos y

entidades que la desarrollan con la Administración Tributaria, en virtud de los impuestos y tributos cuyas bases se encuentran establecidas en otras leyes específicas”. (7:11)

Manifiesta entonces en su artículo 14 la obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. “Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales”. (7:12)

La obligación tributaria, pertenece al derecho público y es exigible coactivamente.

#### **1.8.4. Impuesto al Valor Agregado Decreto número 10-2012 y sus reformas**

Con la tendencia de los países occidentales hacia la implementación del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), el sistema tributario guatemalteco incluye este impuesto desde 1983.

El I.V.A. afecta el consumo, por lo que las unidades empresariales no lo reportan como un costo impositivo por tratarse desde luego de un impuesto indirecto y de carácter transferible, las empresas se ven involucradas en la compleja sistemática de la recaudación y administración de este impuesto que grava todas las transacciones con bienes y servicios, en la economía.

En efecto, el Impuesto al Valor Agregado normado actualmente por el Decreto numero 10-2012, las empresas en cuanto a que deben recaudar para el fisco cargándolo a una tasa del 12% en la facturación a sus clientes en el ciclo de ingresos, generándose un débito fiscal, y por otra parte deben pagarlo a la misma

tasa en sus adquisiciones de bienes y servicios y se obtiene un crédito fiscal. Mensualmente deben liquidar sus débitos y créditos.

#### **1.8.5. Impuesto Sobre la Renta Decreto número 10-2012 y sus reformas**

El impuesto sobre la renta es un impuesto directo, grava los impresos obtenidos en el territorio nacional por toda persona o entidad, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, provenientes de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Este gravamen tributario recae entonces sobre las rentas “de fuentes guatemalteca”; es decir, todo ingreso, renta, ganancia, utilidad u otro rendimiento de capitales, bienes y derechos invertidos o utilizados en el país, así como los ingresos obtenidos en actividades de cualquier índole desarrolladas en el territorio nacional.

#### **1.8.6. Ley de Distribución de Cemento Decreto número 10-2012 y sus reformas**

La distribución de cemento en el territorio nacional también paga un impuesto, según el Decreto número 79-2000, el que tiene una particularidad que no poseen otros impuestos; el dinero que se recaude por él se destinara exclusivamente para los programas de vivienda popular.

De acuerdo con su ley, el Impuesto a la Distribución de Cemento (I.D.C.) lo deberán pagar los fabricantes y los importadores de este producto pues el gravamen se genera en el momento de la salida del producto de las bodegas de almacenamiento de los fabricantes o bien al internarse al país por la aduana correspondiente en el caso de ser importado.

La ley del Impuesto a la Distribución de Cemento que “grava la distribución de cemento de cualquier clase, tanto de producción nacional como importado, que se distribuya en el territorio nacional, en bolsas, a granel o “clinker”.

El monto del impuesto que se recaude por la distribución de cemento, se destinará exclusivamente para el financiamiento de los programas de vivienda popular.

La aplicación, del impuesto a la distribución de cemento, se genera en el momento de la salida de las bodegas de almacenamiento de los fabricantes, tanto en bolsas, como a granel o “clinker”, para su distribución y venta en el territorio nacional.

La base imponible para determinar el impuesto a la distribución de cemento, la constituye la bolsa de cuarenta y dos punto cinco kilogramos (42.5 kg.) de peso o su equivalente, cuando se distribuyan o se importen bolsas de mayor o menor peso, a granel o clinker, o en bolsas de peso diferente.

La tarifa del impuesto a la distribución de cemento en el territorio nacional, será de un Quetzal con cincuenta centavos (1.50) por cada bolsa de 42.5 kilogramos de peso o su equivalente, cuando sea a granel o Clinker o en bolsas de peso diferente.

De acuerdo a la ley, son contribuyentes del impuesto específico:

- a. Las personas que se dediquen a la producción o fabricación de cemento, cuando el producto se distribuya o venda en el territorio nacional.
- b. Las personas que importen directamente cemento de cualquier clase, para su distribución o venta en el territorio nacional, ya sea para su uso propio o el de terceros.

c. Las personas a las que se refiere este artículo, son responsables de la retención y/o el pago del impuesto establecido en esta ley. El impuesto específico a la distribución de Cemento pagado por el importador temporal a lo dispuesto en el artículo 8 de esta ley.

#### **1.8.7. Código de Trabajo, Decreto número 1441 y sus reformas.**

Regula lo concerniente a los derechos y obligaciones de los patronos y los trabajadores en las relaciones laborales entre ambos, normándose aspectos relacionados con los contratos de trabajo pactos de trabajo, jornadas de trabajo, asuetos y descansos, remuneraciones, sindicatos, conflictos laborales y procedimientos de resolución legal.

#### **1.8.8. Ley de Tránsito Decreto número 132-96 del Congreso de la República y su reglamento**

Especifica medidas máximas y mínimas de los vehículos respecto a su altura, largo y ancho, así como a la distancia entre ejes, pesos y capacidades máximas que pueden transportar. Estos parámetros están definidos en función del número de ejes y las medidas de los vehículos, especificándose que ningún vehículo excederá el ancho de 2.50 metros y una altura de 4.10 metros.

Ninguna carga sobresaldrá más de un metro hacia delante y hacia atrás y nada en los lados del vehículo. Para el transporte de carga que exceda los límites establecidos se debe solicitar un permiso especial al Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas.

Finalmente, es importante hacer notar que algunas de las leyes generales citadas también incluyen disposiciones particulares para las empresas de transporte.

**1.8.9. Ley de impuesto a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo Decreto número 38-92 del Congreso de la Republica.**

Se establece un impuesto sobre el petróleo crudo y los combustibles derivados del petróleo tanto de origen importado como de producción nacional, procesados en el país, que sean distribuidos del territorio nacional. Para los efectos de la presente ley, el impuesto genera en los siguientes casos:

- a. En el momento del despacho de los productos afectos, que han sido previamente nacionalizados o de producción nacional, de los depósitos o lugares de almacenamiento de los importadores, almacenadores, distribuidores, refinerías o plantas de transformación, para su distribución en el territorio nacional por cualquier medio de transportación o conducción.
- b. En el momento del despacho de los productos afectos, que han sido previamente nacionalizados o de producción nacional, de los depósitos o lugares de almacenamiento de los importadores, almacenadores, distribuidores, refinerías o plantas de transformación, para su uso, disposición o consumo propio.
- c. En caso de ingreso al país por vía terrestre de productos afectos, después de concluido el proceso de nacionalización de dichos productos, al momento del egreso de los mismos de la zona primaria aduanera, por cualquier medio de transporte móvil.

No están afectos a la presente ley, ni deberán pagar el impuesto, el petróleo crudo nacional y el petróleo crudo y/o reconstituido importado que sean utilizados para su procesamiento por las refinerías instaladas en el país, ni los productos terminados ni el petróleo crudo nacional que se exporte.

Están exentos de la aplicación del impuesto a que se refiere esta Ley, los productos afectos destinados a:

- a. Las instituciones y organismos que gocen de exención de impuestos por mandato constitucional.
- b. Las misiones diplomáticas acreditadas ante el Gobierno de la Republica, con la condición de que los países a que pertenezcan dichas misiones otorguen igual tratamiento como reciprocidad.
- c. Los organismos internacionales de carácter público o privado que operen en el país, en la realización de actividades de beneficio social o de apoyo a la gestión pública y el desarrollo económico y social, siempre que los respectivos convenios o contratos aprobados por ley, así lo establezcan.

La base de cálculo se fijará de conformidad con el galón americano de 3.785 litros, a la temperatura ambiente. Son productos afectos a la presente ley, y gravados con las siguientes tasas específicas, por galón americano de 3.785 litros:

Gasolina superior	Q.4.70
Gasolina regular	Q.4.60
Gasolina de aviación	Q.4.70
Diesel y gas oíl	Q.1.30

El monto del impuesto será el producto resultante de aplicar a la base imponible la tasa de impuesto que corresponda conforme a las tasas específicas mencionadas con anterioridad. El impuesto será aplicado por los agentes retenedores al efectuar las entregas de combustibles a expendedores (gasolineras), consumidores a granel y/o a cualquier adquiriente.

### **1.9. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES):**

Las Normas Internacionales de Información Financieras para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) la emite el consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) en Julio del 2009, es una norma autónoma, diseñadas para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME), que se estima representan más del 95 por ciento de todas las empresas de todo el mundo y se pretende que sean utilizadas por las pequeñas y medianas entidades. Las NIIF para las PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. Las NIIF para las PYMES se basan en un marco conceptual, el cual se refiere a los conceptos presentados dentro de los estados financieros con propósito de información general.

El 29 de junio en asamblea general extraordinaria del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, se resolvió adoptar la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES) como parte de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados a que hace referencia el Código de Comercio de Guatemala Decreto número 2-70 del Congreso de la República. Dicha normativa según la resolución, deberá aplicarse de forma obligatoria a partir del 01 de enero del 2011.

De conformidad con la sección I de la descripción de Pequeñas y Medianas Entidades. "Estas son aquellas entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y que publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos por ejemplo los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia." (22:81)

En la sección número 35 detalla lo siguiente; “Esta sección se aplicará a una entidad que adopte por primera vez las NIIF para las PYMES, independientemente si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, u en otro marco tal como la base del impuesto a la ganancia local”. (22:315)

“Una entidad que adopte por primera vez la NIIF para las PYMES aplicara la sección número 35 en sus primeros estados financieros preparados conforme a esta NIIF” (22:320).

Un juego de estados financieros comprende los siguientes:

- a. Estado de situación financiera (balance general a la fecha que se informa)
- b. Estado de resultados (pérdidas y ganancias) del período que se informa.
- c. Estado de cambios en el patrimonio neto del período que se informa.
- d. Estado de flujo de efectivo del período que se informa.
- e. Notas a los estados financieros (comprende un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa).

Según lo estipulado en la Sección dos (2) de la NIIF para las PYMES, el objetivo de los estados financieros con propósito de información general preparados de acuerdo con la NIIF para las PYMES es “proporcionar información útil sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad a una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades de información”. (22:105)

Por consiguiente, los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios por ejemplo accionista, acreedores y empleados.

En mayo de 2015 se realizaron modificaciones a los fundamentos de las conclusiones de la Norma Internacional de información financiera para las pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES) emitidas en el 2009, pretendiendo que se empiecen a aplicar en enero de 2017.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **2.1 Contador Público y Auditor**

Es un profesional con un amplio campo de acción en el cual puede desarrollarse. ~~Encontrar una definición que enmarque todas las actividades realizadas por el~~ Contador Público y Auditor (CPA) sería difícil; algunas definiciones que se apegan más a las actividades realizadas por el profesional: "es aquel profesional universitario, con amplios conocimientos en la rama financiera, encargado de *realizar en forma imparcial el examen de las diferentes operaciones de una entidad, a efecto de establecer si en las mismas se han aplicado razonablemente las leyes, principios, normas, políticas y procedimientos previamente establecidos, con la finalidad de emitir una opinión con relación a la situación que atraviesa una entidad después de hecho el análisis*".(3:37)

El CPA es un profesional con un campo de acción muy grande, por lo que los conocimientos que adquiere deben ser muy amplios y estar actualizados, para que estos le permitan cumplir, no solo con los requisitos de sus clientes, sino también con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y Código de Ética (IFAC), inherentes a la profesión, que obliga a permanecer en constante capacitación.

#### **2.2 Campo de acción del Contador Público y Auditor**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1998) en su libro *El Contador Público como Asesor de Negocios*, menciona lo siguiente: "el contador público se ha desempeñado en las áreas financieras, de control y de administración, tanto de empresas privadas y del gobierno así como de todo tipo de instituciones y asociaciones no lucrativas, con funciones enfocadas, a la generación, control e interpretación de la información principalmente contable, que se utiliza para la administración y toma de decisiones. (3:37)

Otros sectores de servicio de particular importancia para los Contadores Públicos y Auditores han sido los de docencia e investigación, en los que muchos colegas han contribuido con su esfuerzo y dedicación a la formación de nuevas generaciones y a la emisión de normas y principios y trabajos de investigación que son la columna vertebral de esta profesión.

La preparación interdisciplinaria lo habilita para desempeñarse en diversas especialidades en empresas públicas como privadas, ya sea en cargos ejecutivos como de asesoría o consultoría a personas, empresas, instituciones, *organizaciones lucrativas o no lucrativas, el gobierno, organismos internacionales*, entre otras; desempeñándose “en áreas tales como Outsourcing, auditorías financieras, consultorías tributarias, asesor financiero, analista financiero y otras labores propias de su preparación profesional que le capacitan para el desarrollo, generación y éxito de nuevos negocios.” (3:39)

Para mantener la calidad en la profesión, el Contador Público y Auditor cuenta con una serie de requerimientos que le permiten desempeñar sus funciones, los que están contenidos en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), la realización de una auditoría de conformidad con las NIA supone el cumplimiento de todas las NIA aplicables al trabajo y a las circunstancias, cumpliendo todos y cada uno de los requerimientos.

Una NIA es aplicable a la auditoría cuando la NIA está en vigor y ocurren las circunstancias a las que se refiere la NIA. Las NIA son aplicables a las auditorías de estados financieros correspondientes a períodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009.

Con el fin de alcanzar los objetivos globales del auditor, éste seguirá los objetivos mencionados en cada NIA aplicable, al planificar y ejecutar la auditoría, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre las NIA, con la finalidad de determinar si es necesario algún procedimiento de auditoría adicional a los exigidos por las NIA

para alcanzar los objetivos establecidos en ellas; y evaluar si se ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada.

Las NIA están redactadas en el contexto de una auditoría de estados financieros realizada por un auditor. Las NIA no tratan las responsabilidades del auditor que puedan estar previstas en las disposiciones legales, reglamentarias u otras disposiciones.

El objetivo de una auditoría es aumentar el grado de confianza de los usuarios en los estados financieros. Esto se logra mediante la expresión, por parte del auditor, de una opinión sobre si los estados financieros han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable. Una auditoría realizada de conformidad con las NIA y con los requerimientos de ética aplicables permite al auditor formarse dicha opinión.

Son condiciones mínimas que debe poseer como actitudes y aptitudes personales, las cuales son de observancia obligatoria y deben aplicarse en cada proceso de su actividad como profesional.

### **2.2.1 Conocimientos**

Derivado del plan de estudios vigente en Guatemala, de la Universidad de San Carlos al finalizar sus estudios el Contador Público y Auditor cuenta con conocimientos en las áreas de: contabilidad general, contabilidad de costos, contabilidad bancaria, contabilidad agrícola, ejecución y control presupuestario, conocimientos de derecho, matemática financiera, estadística, auditoría, adicionalmente es obligación del profesional que adquiera este título, el mantenerse en constante capacitación con temas de actualidad principalmente en el ámbito económico y todas aquellas tendencias inherentes a éste.

Al momento de realizar su trabajo, el Contador Público y Auditor deberá conocer también cuales son las condiciones imperantes en el mercado, que sectores económicos atraviesan algún problema y cómo puede éste afectar al desarrollo de las actividades y las de las entidades en las cuales labora.

### **2.2.2 Especialización**

Después de culminar los estudios a nivel universitario, el Contador Público y Auditor, tiene la opción de seguir su formación profesional al optar por alguna de las diferentes carreras que ofrecen las diferentes universidades del país, en las áreas de Administración Financiera, Formulación y evaluación de Proyectos, Administración de Recursos Humanos, Consultoría Tributaria, Administración Pública, o cualquier otra.

Para poder realizar un adecuado análisis y asesoría a sus clientes, el CPA debe tener una especialización, preferentemente, en el área de Administración Financiera, la cual se puede adquirir como ya se explicó “por medio de la capacitación de estudios superiores, pero es preferible que estos estudios estén acompañados de una amplia experiencia profesional”. (3:37)

### **2.2.3 Perfil del Contador Público y Auditor para el análisis financiero**

El Contador Público y Auditor es un profesional cuya competencia se destaca por dominar un alto nivel técnico de herramientas contables, financieras, de auditoría y tributación, incorporado a su labor los cambiantes medios tecnológicos usados en el proceso de la información.

Está capacitado para dar respuestas eficientes en materia empresarial, al enfrentar con éxito la presión de participar en un mundo globalizado en continuo cambio y en acelerado desarrollo tecnológico, mediante la educación continua que está obligado a realizar.

Puede liderar equipos de trabajo, inter y multidisciplinarios, al abordar proyectos ligados a la organización y desarrolla armónicamente la competitividad profesional, el respeto a la legalidad vigente, en conjunto con una sólida formación ética y profesional adecuada a su rol social.

La labor social es muy importante y es un compromiso que adquiere al egresar de cualquier universidad del país, ya que se adquieren compromisos como la colegiatura obligatoria, la cual está estipulada dentro de los derechos de libre asociación de la carta magna, con la cual se obliga a los colegiados a participar en el estudio y solución de los problemas nacionales y a propiciar el mejoramiento de los guatemaltecos.

### **2.3 La ética del Contador Público y Auditor**

Ética se origina del griego ETHOS que significa comportamiento o costumbre de una persona, y de forma impropia llamada MORAL significa COSTUMBRE en el latín.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define a la ética como “aquella parte de la Filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”, y como “aquel conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”.

También define la moral como “perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia”. El Código de Ética, en la profesión tiene la finalidad de suministrar a los miembros auditores, guías de conducta que la experiencia del grupo ha demostrado que son las más adecuadas para merecer la confianza del público.

### **2.3.1 Principios fundamentales de ética profesional según Federación Internacional de Contadores (IFAC)**

El Contador Público y Auditor esta “ceñido a una serie de principios ético que dictaminan estándares de conducta dentro de la profesión estos son”: (4:8)

- a. **Integridad:** ser franco y honesto en todas las relaciones personales y empresariales.
- b. **Objetividad:** no permitir que prejuicios, conflictos de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- c. **Competencia y diligencia profesionales:** mantener el conocimiento y la aptitud profesional al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
- d. **Confidencialidad:** respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.
- e. **Comportamiento Profesional:** cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

El Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, resuelve en asamblea General Extraordinaria, el 30 de enero de 2013, adoptar el código de Ética de IFAC (International Federation of Accountants) como guía a la acción moral y para mantener indemne la integridad moral del Contador Público y Auditor en el ejercicio de la profesión. Quienes incumplan con lo estipulado en el Código de Ética de IFAC quedan sujetos a las sanciones que se contemplan en la Ley de

Colegiación Profesional. Con la presente adopción queda derogado el Código de Ética Profesional de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala.

## **2.4 Responsabilidad profesional**

Una característica que identifica a la profesión contable es que *“asume la responsabilidad de actuar en interés público. En consecuencia, la responsabilidad de un profesional de la contabilidad acatará y cumplirá con el Código de Ética.”* (4:6)

Para mantener la estabilidad social y asegurar una conducta adecuada existen niveles de responsabilidad, estos son:

### **a. Responsabilidad legal**

Es aquella que está integrada principalmente por aquel *“conjunto de leyes y reglamentos que rigen nuestras vidas y conducta profesional”*. (4:75).

### **b. Responsabilidad ética**

Es aquel conjunto de responsabilidades impuestas a la profesión por medio de un código de ética, para el caso de Guatemala, las *“Normas de Ética Profesional para los graduados en Contaduría Pública y Auditoría, las cuales definen la conducta que los miembros de la profesión deben tener ante la sociedad, quienes contratan sus servicios y hacia la profesión.”*

### **c. Responsabilidad moral**

Esta impone cada individuo y refleja una forma de conducta de cada persona, *esta responsabilidad puede ser influenciada por el grupo al que pertenece o el círculo con el que, se relacione, como por ejemplo, una entidad, una firma, o un grupo de compañeros.*

#### d. Responsabilidad hacia la sociedad

Independencia de criterio. Al expresar cualquier juicio profesional el Contador Público y Auditor acepta la obligación de sostener un juicio un criterio libre e imparcial.

### 2.5 Contador Público y Auditor como analista financiero

La función del Contador Público y Auditor en la sociedad, es trascendental, por las diferentes funciones que tiene asignadas y por la propia proyección social que la profesión implica. Dentro de las diversas funciones que desempeña cada profesional adquiere un grado de especialización en su rama, se entiende esta especialización, como aquel conocimiento que ha adquirido en un campo específico que le permite en gran medida el dominio de una rama determinada.

Para explicar la función que tiene el CPA en el análisis financiero, se debe entender qué es cada uno de los siguientes términos:

#### a. Análisis

Como aquel proceso mediante el cual se separan las diversas partes de un todo, que, para el presente caso, será una empresa prestadora de servicios.

#### b. Analista:

Es la persona que se le encarga realizar la evaluación de la situación económico financiera de las entidades objeto de estudio.

#### c. Financiero

Está orientado a “evaluar la cantidad, la calidad de la información económico financiera de un negocio, busca que la información sea correcta, oportuna, clara, concisa y que esté de acuerdo con la ley”. (15:115)

Se puede decir que el análisis financiero, es la descomposición de las entidades, en sus diferentes partes, con la finalidad de entender su situación actual y así formar un concepto general de estas, conoce la calidad de sus activos, el monto de sus pasivos y la forma en la que se están generando las utilidades, cuál es el desenvolvimiento de la entidad dentro del sector al que pertenece y cuáles son las posibilidades de expansión.

El CPA, en la realización de un análisis financiero, no está al margen de los errores o irregularidades que pueda presentar la información sobre la cual realiza su análisis.

### **2.5.1 El Contador Público y Auditor como asesor financiero**

La asesoría es el paso siguiente al análisis, ya que el CPA puede asesorar a un cliente o inversionista, en el momento en que ha concluido su análisis, y ya conoce la situación real de las entidades propuestas para la inversión, y de esta forma asegurar al cliente no solo el retorno de su inversión, sino también el máximo rendimiento de esa inversión, de acuerdo a las expectativas y condiciones del cliente.

El Contador Público y Auditor como asesor financiero, "son profesionales importantes porque son los consejeros de los negocios, que ayudan en el desarrollo e implantación de planes financieros que se traducen en el éxito de los mismos". (17:40)

Los CPA deben cumplir con el requisito de educación continuada, el conocimiento técnico; el adiestramiento y la experiencia de un CPA lo capacitan para ayudar a los dueños de negocios a encontrar las soluciones a sus problemas cotidianos.

El CPA para poder asesorar adecuadamente no sólo necesita conocer la situación de las empresas que prestan servicios, enfocándonos directamente en

las empresas que prestan servicio de transportar cemento, sino también el perfil del cliente al que se enfrenta y las expectativas que este tiene en relación a su inversión, conoce lo que desea hacer el cliente con los fondos disponibles, después de haber realizado este estudio, el auditor ya tiene las herramientas para poder tomar una decisión y así poder asesorar a su cliente de una mejor forma para la inversión que se desea hacer.

La gestión de una empresa moderna, lucrativa o no lucrativa, debe considerar que esta es un sistema conformado por una serie de "agentes económicos y sociales" que persiguen objetivos individuales integrados en el logro de un objetivo común compatible con dichos objetivos.

Si un administrador piensa que su único propósito es la obtención del excedente de las ventas sobre los costos y gastos, solamente atiende los intereses de uno de los agentes, los propietarios, y desconocerá de plano los restantes integrantes de esta coalición. Los agentes económicos y sociales son los que pueden tomar decisiones basados en los estados financieros.

### **2.5.2. El Contador Público y Auditor como asesor financiero en el control presupuestal**

El rol del CPA en el control presupuestal es de vital importancia, promueve en la evaluación, la eficiencia en las operaciones y estimula la adhesión de las políticas, adoptadas para efectuar, en forma adecuada y conveniente las operaciones de la empresa.

Cuando el CPA opta esta forma de trabajo es indispensable que el profesional cuente con experiencia y conocimientos de la empresa, no solo a nivel teórico, sino práctico, que le permita acompañar a sus clientes hasta hacer realidad los consejos y soluciones que ha propuesto, que sepa identificar los obstáculos y como superarlos, para que su cliente reciba el beneficio real de esa asesoría.

## **2.6. El Rol del Contador Público y Auditor en el control presupuestal**

El control presupuestal se orientará de modo preventivo al seguimiento del gasto efectuado con el propósito de alertar sobre posibles desviaciones en la ejecución.

El Contador Público y Auditor a través del control presupuestal, evaluará el cumplimiento de metas físico – financieras e informará sobre las medidas implementadas por el titular de la entidad en cumplimiento de las normas de austeridad y racionalidad en el gasto público. La evaluación del cumplimiento de metas debe examinar la consistencia de las metas presupuestarias, sus productos y unidades de medida planificadas, en relación a los objetivos institucionales; siendo áreas de riesgo la unidad de planificación y presupuesto, y las áreas de línea vinculadas a la producción de los servicios. Respecto al cumplimiento de medidas de austeridad, se examinarán los gastos por la prestación de servicios, la contratación de servicios no personales y las adquisiciones de bienes y servicios en general; así como las medidas adoptadas para restringir el gasto en materia personal, servicios generales, viáticos, vehículos y movilidad, entre otros.

Las actividades de control se orientan a verificar el cumplimiento de actos de probidad y transparencia establecidos en las normas vigentes, tales como la presentación de declaraciones juradas de ingreso, bienes y de rentas.

## CAPITULO III

### CONTROL PRESUPUESTAL

Actualmente las empresas ven la necesidad de implantar controles eficaces para prever deficiencias e irregularidades, ejemplo: robo por parte de los empleados, malversación de fondos, pérdida de productos, entre otros, no dejando atrás, la búsqueda de nuevas alternativas que les brinden eficacia y eficiencias en el trabajo operativo, para la reducción de costos y tiempo.

#### 3. 1. Control interno

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conducta y desempeño se cumple con las normas y procedimientos de una organización. El término control es negativo para la mayoría de las personas, ya que se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación. No obstante los controles son útiles y necesarios para todos los miembros de las organizaciones.

El control interno se define de la siguiente forma:

“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección, y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”: (14:4)

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b. Fiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El control interno es un proceso, es un medio utilizado para la consecución de un fin, es llevado a cabo por las personas, aporta un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.

Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección.

Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forma parte de su esencia.

La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios.

El control interno consta de cinco componentes, aplicables a todas las entidades, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y de cómo están integrados al proceso administrativo:

a. Entorno de control

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

b. Evaluación de riesgos

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

c. Actividades de control

Deben establecerse y ejecutarse, políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

d. Información y comunicación

Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

e. Supervisión

Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede relacionarse ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Estos componentes del control interno y los vínculos existentes entre ellos se reflejan el dinamismo de los sistemas de control interno.

El control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso iterativo multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir, y de hecho influye, en otro.

Los sistemas de control interno no son, ni deben ser, iguales en todos los casos. Las entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra.

### **3. 2. Relación entre los objetivos y los componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

#### **3.2.1. Objetivos del Control Interno:**

a. **Objetivo de operación:**

Son los que están relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

b. **Objetivo de información financiera**

Se refiere a la obtención de información financiera contable.

c. **Objetivo de cumplimiento**

Están dirigidos a Normas y Reglamentos organizacionales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

### **3. 3. Eficacia**

Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”.

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- a. Disponer de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- b. Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- c. Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es “eficaz” o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión), su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

### **3.4. Presupuesto**

En términos generales, podemos decir que un presupuesto es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

La administración de una empresa utiliza un presupuesto como la estimación, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

En conclusión podemos decir que el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado.

“El presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia”. (20:17)

El presupuesto se define como un plan estratégico de acción expresado ya sea en unidades o en cifras monetarias. En otras palabras, “el presupuesto podría definirse como la realización de estados financieros anticipados, que les permitirá a los usuarios interesados efectuar la comparación respectiva al tener los estados reales”. (20:18) Por tanto, el presupuesto posee unas características esenciales que lo convierte en una herramienta indispensable para la gestión de cualquier organización, tal como se explica a continuación:

- a. La participación de los diferentes directivos y responsables hace que esta herramienta sea un sistema de participación para la consecución de los objetivos.
- b. Debe transmitir de una forma concreta en que aspectos se deberá poner más énfasis, las prioridades y los resultados a conseguir.

- c. Debe proporcionar toda la información concreta en recursos: monetarios, materiales, humanos, tecnológicos, instalaciones, previsiones y todo aquello que de soporte a su cálculo.
- d. Se trata de presentar los planes previstos para un período futuro, normalmente un año, y explica la forma en que la dirección va a conseguir los objetivos previstos.
- e. El objetivo principal será conseguir un rendimiento o resultado que sea real o asumible, y coherente con la estrategia.
- f. El presupuesto aparte de ser una herramienta de participación, deberá dotar a todos los implicados de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos.
- g. El proceso de realización del presupuesto deberá fomentar un mecanismo que promueva la mejora continua en la organización
- h. Si nos concentramos en lo que debe ser la herramienta, un aspecto básico es que se puedan obtener datos e información que ayuden en el análisis y en la toma de decisiones para mejorar la gestión.

#### **3.4.1. Objetivos del presupuesto**

Los objetivos del presupuesto son de planeación, coordinación, dirección y control, como a continuación se aprecia:

##### **a. Planeación**

Se entiende por planeación, la unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

b. Coordinación

Significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencias entre ellos, coordinando así todas las funciones de la empresa.

c. Dirección

En términos generales, es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para toma de decisiones, políticas a seguir, visión de conjunto, es decir, el presupuesto da lugar a una buena dirección.

d. Control

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas. La simple determinación de las

variaciones no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas pertinentes para corregir las deficiencias existentes.

Podemos concluir que por medio del presupuesto se obtiene una adecuada, precisa y funcional organización de la empresa. Este al igual nos ayuda a que exista una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, obligando a que se desarrollen las actividades integralmente.

Otros objetivos que se consiguen con un presupuesto es la ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto. El presupuesto es base para la comparación entre lo estimado y los resultados habidos, lo cual dará lugar a variaciones, las que son verdaderas llamadas de atención que lógicamente habrán de analizarse y estudiarse.

#### Importancia del presupuesto

El presupuesto, ha tenido importancia relevante en los países industrializados, en los que ha llegado a ser una herramienta indispensable en el ámbito gubernamental y empresarial, pues ha sido adaptada con éxito en la planificación de sus actividades.

El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, toma en consideración que este “coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios” (20:17), sin embargo, no todas las empresas lo manejan.

#### **3.4.2. Funciones del presupuesto**

Para que el presupuesto obtenga su mejor función como herramienta de planificación y control financiero, debe relacionarse con los fundamentos de la administración y tomar en cuenta los siguientes postulados:

- a. Desarrollo de la aplicación de los objetivos generales y de largo alcance de la empresa. La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales en la elaboración del presupuesto. Además “la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos”(20:14)
- b. La especificación de las metas en la organización. Sin presupuestos la dirección de una empresa no sabría a dónde dirigirse y no tendría la información necesaria para cumplir con las metas establecidas, además puede incurrir en una administración errónea de los recursos económicos.
- c. El desarrollo en términos generales, de un plan estratégico de largo alcance. El proceso presupuestario no es estático, es dinámico, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno, medio donde se establece las bases para el desarrollo de un plan sostenido a lo largo para varios períodos, en lo que la empresa pueda conocer su crecimiento y necesidad de recursos para alcanzarlo.
- d. También es un plan táctico de operaciones de corto plazo, detalla las responsabilidades asignadas. El control presupuestario es el instrumento para mantener el plan de operaciones dentro de los límites establecidos, y de esa forma expresar y confrontar las responsabilidades de todos los involucrados.
- e. Desarrollo de procedimientos de seguimiento. Es necesario que se dé seguimiento al desarrollo del control presupuestario y al sistema de presupuestos como tal, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto la dirección y no dejar que las desviaciones se salgan del alcance de la administración de la empresa.

- f. Determinación de los gastos. En el presupuesto, se incluyen en forma específica el monto de los gastos de distribución, administración y financieros que puede soportar la empresa con sus ingresos.

### **3.5. Ventajas de la utilización de los presupuestos**

El diseño y realización del presupuesto es una herramienta de gestión adecuada para conocer la situación y las posibilidades futuras de la empresa, que además ayuda a asegurar la consecución de los objetivos plasmados en la planificación estratégica y a medir la eficiencia de los medios y recursos utilizados en la consecución de los resultados previstos.

A continuación se describen las principales ventajas que puede aportar un presupuesto:

- a. Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado período en el futuro.(26:225)
- b. Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- c. Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica, cómo se debe cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- d. Permite prever situaciones futuras que pueden suceder en forma de mayores y menores ingresos o gastos, lo cual permite elaborar soluciones o planes alternativos a priori si fuera necesario.
- e. Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un período, acumulado a unos períodos determinados y desde un período al final del presupuesto.
- f. Permite un seguimiento de los resultados de los indicadores previstos frente a los reales.

- g. Permite medir la capacidad para asignar los recursos y controlarlos posteriormente.
- h. Permite que los responsables desarrollen los diferentes presupuestos operativos conforme con los objetivos e iniciativas de la organización.

### **3.6. Desventajas de la utilización del presupuesto**

Entre las desventajas o limitaciones que poseen los presupuestos en las empresas, se puede mencionar las siguientes:

- a. Se basa en estimaciones, supuestos y previsiones que deben ser lo más exactas posibles.
- b. Cuanto mayor sea el período a presupuestar, mayor será la incertidumbre de los resultados.
- c. Deben adaptarse constantemente a los cambios, especialmente cuando surgen variaciones relevantes en el entorno de la empresa que no habían sido previstas.
- d. Su ejecución no es inmediata ni automática. Se requiere una gran cantidad de información y el esfuerzo de un amplio equipo humano.
- e. Si se pone excesivo énfasis en los aspectos de control, pueden provocar la desmotivación del personal.
- f. En muchas ocasiones, las previsiones se basan en datos históricos, corregidos, lo que puede llevar a la perpetuación de ineficiencias dentro de la organización.

- g. Si después de su elaboración el presupuesto no se utiliza como una auténtica herramienta para la gestión, el tiempo empleado para su planificación y ejecución será tiempo perdido.

### **3.7. Principios en la elaboración del presupuesto**

A continuación, se presenta una clasificación de los principios presupuestales que muestra el autor Héctor Salas González en su obra "Control Presupuestal de los negocios" los cuales se clasifican en cinco grupos y que para efectos de esta investigación se menciona los principios de control:

#### **3.7.1. Principio de previsión**

Recalcan el estudio anticipado de las cosas y de las responsabilidades del estudio de las metas propuestas.

#### **3.7.2. Principio de planeación**

Indican el cambio para lograr los objetivos deseados. Se mencionan los siguientes:

#### **3.7.3. Principio de participación**

Es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados, con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

#### **3.7.4. Principio de oportunidad**

Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal para tener el tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

### **3.7.5. Principio de contabilidad**

Por áreas de responsabilidad, la contabilidad debe adaptarse en tal forma que además de cumplidos los postulados de la contabilidad general, sirva para los fines de control presupuestal.

### **3.7.6. Principio de organización**

Denotan la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas.

### **3.7.7. Principios de dirección**

Indican la forma de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados se mencionan los siguientes:

#### **a. Principio de autoridad**

No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe dentro de las actividades bajo su jurisdicción.

#### **b. Principio de coordinación**

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

### **3.7.8. Principios de control**

Permiten establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones:

#### **a. Principio de reconocimiento**

Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprender o aconsejarlo por sus faltas u omisiones.

b. Principio de excepciones

Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

c. Principio de normas

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa, el establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

d. Principio de conciencia de costos

Para el éxito del negocio, cada decisión tomada por un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, abiertas ante él para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa.

### **3.8. Control presupuestal**

Es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Es la forma en que se va a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para aplicar aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan. “La evaluación de las

responsabilidades y, como consecuencia, de las personas que tienen que asumirlas, así como tomar las medidas correctoras necesarias para que se cumplan los objetivos fijados es la esencia del control presupuestario".(20:126)

Cuando se habla de control presupuestal, se indica la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las actividades de una entidad. La técnica de control presupuestario no es más que el conjunto de caminos y medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa determinada con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, tiempo y dinero.

Este método consiste en confeccionar para un período futuro, un programa de previsión, administración financiera y de operaciones, basada en experiencias anteriores y en deducciones razonadas de las condiciones que se pronostican para su futuro. "El propósito fundamental de este método, es comparar los datos reales con los proyectados, analizar las desviaciones a fin de tomar las medidas correctivas en aquellos rubros que demuestren una falta de control adecuado". (20:128)

El plan presupuestal constituye en la actualidad uno de los instrumentos básicos en la administración moderna de los negocios. "Con la participación de todos los departamentos y unidades responsables, se prepara este plan maestro que posteriormente servirá de guía y fuente de consulta en las operaciones que llevara a cabo la empresa en un período determinado. Para llenar su finalidad primordial, el presupuesto debe compararse periódicamente con los resultados reales y las

variaciones deben ser cuidadosamente analizadas para determinar sus causas” (20:129). Derivado de este análisis frecuentemente las empresas llegan a conclusiones que corrigen políticas y decisiones erróneas.

Esté valioso instrumento puede ser ventajosamente aprovechado por el analista de estados financieros, quien, a través del estudio de las variaciones, puede adquirir una imagen más completa de las operaciones y problemas de la empresa durante el período sujeto a estudio. Con frecuencia estas variaciones indican errores o irregularidades de significación, que en otras circunstancias serían difícil de detectar.

Trabajar con presupuestos supone, como fase final lógica, el comparar las cifras previstas con las reales y proceder a un análisis de desviaciones. Este análisis de desviaciones es la pieza fundamental de un control económico mediante presupuestos, en gran parte puede decirse que es el control en sí.

Para efectuar el control presupuestal se consideran las acciones siguientes:

### **3.8.1. Por simple comparación directa**

Se toman dos estados financieros (Balance o Estado de Resultados) de dos períodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación. Se presentan las cuentas correspondientes de los estados analizados. Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, se registra en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior, se localiza las área problema para determinar la manera de corregirla.

### **3.8.2. Por métodos de porcentaje**

Al agregar una columna adicional a las anteriores se anotan los aumentos y disminuciones en porcentajes. (Se obtiene al dividir el valor del aumento y disminución entre el valor del período base multiplicado por 100).

### **3.8.3. Objetivos del control presupuestal**

Es necesario tener un control presupuestario eficaz, para ello se debe realizar un control presupuestario que siga los objetivos marcados y las pautas, tal como se indica a continuación:

- a. Verificar si los objetivos del presupuesto se han cumplido. Es necesario trabajar con unos objetivos previamente fijados y verificar si estos se llevan a cabo.
- b. Se debe realizar un seguimiento del presupuesto antes del cierre de cada mes. Hay que analizar las consecuencias de no actuar antes de que ocurran las desviaciones; se hace necesario adelantarse a los acontecimientos, ya que una desviación se produce y no se corrige, después es demasiado tarde.
- c. Comprobar y valorar en qué grado no se han cumplido los objetivos fijados a cada responsable. No solo es necesario conocer que no se cumplen los objetivos sino que es necesario valorar cual es el grado de incumplimiento o cumplimiento.
- d. Analizar si los objetivos trazados son aplicables a la situación actual en la que la organización se mueve. Es necesario verificar si los objetivos que se pusieron eran razonables en el contexto de la planificación estratégica, pero si cambian los escenarios pueden cambiar los objetivos en todo en parte.
- e. Evaluar cómo han reaccionado los diferentes responsables ante las desviaciones encontradas. Es necesario medir la capacidad de respuesta de cada responsable ante estas desviaciones, la forma en que dará solución.

### **3.8.4. Integración del control presupuestal**

El control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo período.

La responsabilidad preparación, manejo y administración recae en un director o jefe de presupuestos, o en su caso, como ya anteriormente se mencionó, en un comité de presupuestos, formado generalmente por los gerentes de cada departamento.

Este personal deberá tener, además de los conocimientos generales sobre la empresa, una amplia preparación en el campo de la contaduría o la administración. Las funciones a su cargo son:

- a. Fijar el período presupuestal
- b. Formular el presupuesto general
- c. Coordinar los presupuestos parciales
- d. Aprobar los diseños de formas
- e. Elaborar manuales e instructivos
- f. Preparar los informes mensuales, con comparaciones entre lo real y lo presupuestado
- g. Analizar las variaciones y su correspondiente justificación
- h. En su caso, modificar las cifras del presupuesto

### **3.8.5. Herramientas del Control Presupuestario**

Las herramientas del control presupuestario nos permiten dar soporte a la introducción del contenido y a su análisis. “A continuación detallaremos los diferentes tipos de herramientas que nos ayudan a realizar la gestión del presupuesto” (20:147).

a. Hojas de Cálculo

Apropiadas para una organización pequeña son poco flexibles.

b. Software a medida

Es más apropiado, pero no tiene adaptabilidad total.

c. Programas estándar de gestión presupuestaria

### **3.8.6. Característica de las herramientas que dan soporte al presupuesto**

A continuación se detalla las “principales característica de las herramientas que dan soporte a la información que contiene el presupuesto, mientras se confecciona su contenido y después, cuando se analiza el cumplimiento de sus previsiones” (20:148)

a. Proporcionar los detalles de la información, permitir modificarlos y consultarlos.

b. Proporcionar los datos de forma segura, es fácil tanto a nivel de introducción como de consulta y análisis posterior.

c. Contemplan la posibilidad de trabajar con diferentes modelos de organización y su integración con la contabilidad general analítica y financiera.

### **3.8.7. Ventajas del control presupuestario**

Como su nombre lo indica, es una técnica a través de la cual se confrontan los resultados obtenidos por una empresa contra lo que se pronosticó a través del presupuesto. Tenemos las siguientes ventajas de realizar el control presupuestal:

Obliga a la administración a pensar en el futuro.

- a. Es un marco de referencia para evoluciones posteriores.
- b. Facilita la transmisión de información en la organización.
- c. Facilita el conocimiento de la operativa de la organización.

### **3.8.8. Fases del control presupuestal**

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encausamiento en su desarrollo, respecto al sistema presupuestal, las etapas son: (20:170)

#### **a. Planeación**

Uno de los primeros pasos es elegir a la persona o personas (director o comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planificación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

#### **b. Formulación**

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo y la realización de los presupuestos previos, puestos que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, global del presupuesto.

#### **c. Aprobación**

Es la dirección general o gerencia de la entidad, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior, simultáneamente son verificados por los jefes de departamento y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación y ajuste.

d. Ejecución y coordinación

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos es de todo el personal, por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

e. Control

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto. El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones, mismas que se estudian y analizan para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma que den lugar a lo siguiente:

1. Localizar el área del problema.
2. Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
3. Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.

4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
5. Entablar pláticas con el funcionario en línea.
6. Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
7. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
8. Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas y la forma en que se obtuvieron.

Por ello es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control y quizá modificarse el presupuesto.

#### **3.8.9. Control del presupuesto de ingresos y gastos**

Para una empresa que produce bienes es importante el desarrollo de un plan de ventas adecuado que proporcione información básica para el control de las ventas los costos de distribución y otras partidas relacionadas.

El control en la función de ventas debe considerarse como una actividad general que comprende la cantidad a vender, los ingresos por venta, los gastos de publicidad y promoción y los demás gastos de distribución.

Para una empresa de servicios, también es importante el desarrollo de un plan de ventas del servicio, el cual está íntimamente ligado con la propaganda, lo cual

sería parte de los gastos de publicidad. Aquí es muy importante el control de lo real con lo presupuestado ya que permite ajustar la política comercial de la empresa de servicios y así prepararla en condiciones de exactitud, probable, todavía mejores para los presupuestos del siguiente ejercicio.

Las empresas de servicios como tal, no tienen inventarios y si los llegan a tener, es de pequeñas proporciones, por lo general su producción es frecuentemente intangible y a la vez difícil de definir.

Las empresas de servicio, comúnmente, emplean cantidades muy significativas de mano de obra. Frecuentemente, sus cuentas de inventarios son usualmente un almacén de suministros, donde se almacenan los artículos básicos que se usan en la prestación del servicio. Las empresas de servicios pueden tener cuentas de producción en proceso, pero comúnmente, no tienen cuentas de almacén de artículos terminados ya que sus productos generalmente, son entregados inmediatamente a sus clientes.

### **3.8.10. Principales causas del fracaso del sistema presupuestal**

La indebida aplicación de la técnica presupuestal trae consigo errores. Entre las principales causas de fracaso destacan las siguientes:

- a. Desconocimiento de la empresa.
- b. Desconocimiento de los planes o políticas.
- c. Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- d. Poca flexibilidad.
- e. Instalación demasiado rápida.
- f. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
- g. Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
- h. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.

- i. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
- j. Mala organización y coordinación general.
- k. Inadecuada estadística de operaciones.
- l. Estimar con demasiada anticipación.
- m. Insuficiente análisis y estudio de mercado.
- n. Falta de apoyo directivo.
- o. Falta de cooperación.
- p. Demasiadas formas de detalle.
- q. Procedimientos de rutina no definidos ampliamente.
- r. Insuficiente uso de cantidades en unidades.
- s. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
- t. Mala determinación de la capacidad productiva.
- u. Tendencia de los contadores de pensar más en el pasado que en el futuro.

### **3.9. Responsabilidad, preparación y administración del control presupuestal**

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.

El director del presupuesto deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc.

Cabe aclarar que, aunque es el director del presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo. Para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un comité de presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

Director o gerente general: políticas generales, (cambios de diseños y productos, tendencias administrativas, entre otros.) y proyección a futuro.

Director de finanzas o contralor: aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, entre otros.), estadística y costo.

Gerente de ventas y mercadotecnia: ventas, publicidad, propaganda, expansión del mercado, colocación de nuevos productos, entre otros.

Contralor: el contralor tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

- a. Analizar y estudiar las variaciones e investigar sus causas.
- b. Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
- c. Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- d. Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- e. Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.
- f. Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, y hacer correcciones pertinentes.
- g. Informar oportunamente a sus superiores y al comité de presupuestos.

Las funciones sobresalientes del comité son:

- a. Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- b. Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
- c. Presentar los presupuestos al consejo de administración.

### **3.9.1. Duración del presupuesto**

Regularmente los presupuestos no abarcan más de uno o dos períodos, por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

### **3.9.2. Mecánica del control presupuestal**

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, se llevará a cabo la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable.

Deberá existir sincronización y coordinación en todo aspecto, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (camino crítico), para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador.

### **3.9.3. Evaluación**

La evaluación presupuestaria es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

La evaluación presupuestaria sirve para:

- a. Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso.
- b. Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas.
- c. Analizar la ejecución presupuestaria.

La evaluación es la fase que comprende el acompañamiento de la ejecución presupuestaria a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un período de la programación de la ejecución presupuestaria, así

como su análisis al finalizar este período. La finalidad de la evaluación es determinar el comportamiento de los elementos del presupuesto para detectar las desviaciones en la ejecución, y en caso de ser necesario, aplicar las medidas correctivas en forma oportuna. En este contexto, el seguimiento y evaluación del presupuesto público comprende las siguientes fases:

a. El análisis crítico de la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, en función de los objetivos, metas e indicadores de gestión correspondientes.

Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los objetivos alcanzados por las unidades administrativas o por las unidades ejecutoras de los programas institucionales, comparar lo ejecutado con lo inicialmente programado a fin de disponer de información para la adaptación de decisiones más adecuadas en el momento oportuno. En consecuencia, para evaluar la gestión del servicio es necesario que previamente se defina la misión institucional, en base de la cual se formularan los objetivos que orientaran a corto, mediano y largo plazo la acción institucional y se determinen las metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión debe constituirse en una actividad permanente, de tal manera que permita, medir el logro de los objetivos, según los parámetros previamente establecidos.

Los indicadores de gestión constituyen los instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas, por tal motivo pueden ser cuantitativos o cualitativos, y se refieren a mediciones relacionadas con la forma o modo en que los servicios o productos son generados por las entidades.

La información que sirva de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con garantía de confiabilidad necesaria, en otras palabras, quiere decir que, los resultados deben ser independientes de quien realiza la medición.

Los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la institución, así como al resto de entidades del sector público y en general a todos los usuarios de los bienes o servicios, incluido la sociedad civil.

En resumen, la evaluación que se realiza a través de los indicadores de gestión tiene como objeto conocer respecto de la productividad y calidad de los servicios y productos de cada una de las unidades responsables del cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades.

Es necesario hacer notar que, las máximas autoridades empresariales son las responsables de establecer los mecanismos administrativos necesarios para llevar controles y registros de la gestión física y financiera de la ejecución presupuestaria.

### **Supuestos subyacentes del presupuesto**

Están fuera del control de la entidad ejecutora, deben ser positivos y mediables.

Son concepciones que el ser humano se va formando a partir de sus experiencias, sus creencias, sus prejuicios, su pertenencia a un estrato social, a una cultura, a una comunidad científica. Los supuestos subyacentes que tome en consideración para la evaluación del control presupuestal en una empresa de transporte de cemento son:

- a. Tipo de cambio
- b. Inflación
- c. Precios y Proyección
- d. Salario Mínimo

**CAPITULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ANALISTA FINANCIERO EN LA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE**  
**TRANSPORTE DE CEMENTO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1. Antecedentes de la empresa**

El mundo del comercio es un eje en el cual giran las necesidades de prestación de servicios y bienes de consumo final, los cuales complementan la producción de otros bienes, unido a los servicios necesarios para el mantenimiento de esa producción. Esas necesidades se valorizan en términos monetarios para efectos de estadísticas, tendencias e información financiera confiable para la toma de decisiones a través de la aplicación de controles adecuados.

Las relaciones comerciales entre una empresa y otra varían de acuerdo a la naturaleza del negocio de cada una de ellas y cambia de acuerdo a la especialización que cada una de estas tenga. Las actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones, las cuales deben ir apegadas a una realidad considerando aspectos que influyan en el desempeño de sus actividades.

Sin controles eficientes y eficaces en el presupuesto que aseguren el registro, la información resultante puede no ser confiable y debilitaría la habilidad de la Gerencia para tomar decisiones objetivas.

La empresa está consciente de la importancia que representa la utilización de controles para poder alcanzar los objetivos. En su compromiso por adoptar mejores prácticas de Gestión es necesario para ella el poder contar con un apoyo sobre temas de prioridad como es el Control Presupuestal, derivado que han existido irregularidades en la formulación y ejecución del presupuesto.

## **4.2. Generalidades de la empresa**

La sociedad anónima formada, Transcompany, se dedica a la prestación de servicios de transporte de carga de cemento, con entrega segura, confiable y en el tiempo programado a sus distribuidores finales.

Inició operaciones el 20 de agosto de 2012 y está conformada por la participación de diecisiete (17) representantes de empresas de transporte.

De las diecisiete (17) empresas participantes en la sociedad, quince (15) de ellas, son microempresas de transporte y dos (2) de ellas, son pequeñas empresas de transporte.

La creación de la empresa, fue producto de una coyuntura particular en las condiciones de mercado, que afectaron la demanda de productos de cemento del cliente que usualmente contrata los servicios externos de transporte y que motivó, una redistribución de la fuerza externa de transporte contratada. Ésta redistribución de la fuerza transporte, permitió la opción a integrar un modelo asociativo de micro y pequeñas empresas de transporte, que realizaran esfuerzos conjuntos para representar un esquema único de prestación de servicios externos de a través de la figura de una sociedad anónima, como es Central de Transcompany, S.A.

La empresa actualmente, cuenta con una flotilla conformada por 25 unidades tipo tráiler con plataforma, las oficinas y centro logístico de la empresa, se encuentran ubicadas en el Km. 18.5 carretera al Atlántico, zona 18. El predio, mantenimiento y custodia de las unidades de transporte propiedad de los asociados, se encuentra ubicado en Sanarte, Kilómetro 50 Ruta al Atlántico.

### 4.3. Carta de Solicitud de Servicios



Guatemala, 10 de enero de 2016

Licenciada  
Astrid Isabel Cantarero  
Cantarero y Asociados  
Guatemala, Ciudad

Estimada Licenciada Cantarero

Nosotros, una empresa guatemalteca de servicios de transporte terrestre de cemento, por este medio nos dirigimos a usted, deseándole éxitos en sus actividades cotidianas.

Sirva la presente para solicitar su asesoría y trabajo profesional en la realización de una evaluación del control presupuestal de la empresa del período del 1 de enero al 31 de diciembre 2016. Este trabajo deberá establecer la eficiencia y eficacia del control en la determinación del presupuesto anual.

Entendemos que su Firma presenta dentro sus calificaciones principales el brindar asesorías de manera financiera y de control en cuanto al presupuesto a través de fluctuaciones y proyecciones, por lo que confiamos en que los servicios de su prestigiosa firma serán de utilidad en el control presupuestal que necesitamos sea evaluado dentro de la empresa.

Por tal motivo agradeceremos envíen su propuesta de servicios profesionales, considerando el alcance indicado anteriormente.

Atentamente,



Lic. Joel Antonio Mayen  
Presidente de Junta Directiva  
Transcompany, S.A.

#### **4.4. Propuesta de servicios como Asesor Externo**

A requerimiento de la empresa de servicios de transporte terrestre de cemento Transcompany, se procede a realizar la propuesta de servicios como asesor externo y así formalizar los compromisos aceptados por ambas partes, para realizar la evaluación del control presupuestal.

---

**C & A**

CANTARERO Y ASOCIADOS

*Contadores Públicos y Auditores*

Propuesta de Servicios Profesionales

Enero de 2016

---

# C & A

CANTARERO Y ASOCIADOS

*Contadores Públicos y Auditores*

Guatemala 12 enero de 2016

Señor  
Joel Antonio Mayen  
Presidente de Junta Directiva  
Transcompany, S.A.  
Guatemala, Guatemala

Estimado Licenciado

En relación a su carta del 10 de enero de 2016, mediante la cual solicita una asesoría, tenemos el agrado de presentarle a continuación nuestra Propuesta de Servicios Profesionales para la realización de una evaluación de control presupuestal.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a la empresa Transcompany, S.A., los servicios que usted espera y desea.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseo reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento.

## **Alcance del Trabajo**

El trabajo consistirá en la evaluación sobre la eficiencia y eficacia del control presupuestal, la metodología que utilizan, los supuestos subyacentes que genera el presupuesto, así como la información proyectada puesta a disposición para llevarlo a cabo.

Como parte del proceso de elaboración del trabajo, será necesaria la cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con la elaboración de nuestro trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad de establecer juicios y criterios en cuanto a la realización del presupuesto corresponde la administración de la empresa.

## **Informes**

Como resultado del trabajo, se presentara un informe que establezca la eficiencia y eficacia del control presupuestal y los hallazgos obtenidos en el proceso de realización de la evaluación.

## **Limitación en el Alcance de los Servicios**

Este compromiso de asesoría, será realizado de acuerdo a controles que debe tener la realización del presupuesto. La asesoría será limitada en su naturaleza nuestro trabajo se enfocará en la evaluación del control presupuestal.

## **Términos Generales de Negociación**

### **Aceptación y acuerdos**

La Administración acepta y está de acuerdo con lo siguiente:

La evaluación que desarrollaremos, a solicitud de la Compañía, son limitados en su naturaleza.

Nuestra responsabilidad está limitada a evaluar la eficiencia y eficacia de los controles sobre el presupuesto, informar según lo acordado, sujeto a las limitaciones aquí descritas, nuestra responsabilidad no incluye, criterios para la elaboración del presupuesto, el diseño de directrices presupuestales, ni diseño de políticas y procedimientos adicionales.

La administración de la empresa es responsable de proveernos la información correcta y completa que les requiramos. Nuestra responsabilidad no incluye la exactitud e integridad de la información que nos será entregada por la empresa, aun cuando tuviéramos razones para creer que existe falta de exactitud e integridad en la información que nos haya sido entregada.

En caso existieran restricciones significativas para el desarrollo de los procedimientos convenidos, las mismas serían reportadas a ustedes de inmediato, para tomar las acciones correctivas aplicables.

### **Limitación de responsabilidades**

La empresa se compromete a liberar a la Firma Asesora Cantarero y Asociados, y a su personal, de todo reclamo, responsabilidad y costos relacionados con éste compromiso, atribuciones a cualesquiera representaciones inadecuadas por parte de la Administración de la empresa o por cualquier funcionario o empleado designado por estas.

## **Contratistas Independientes**

Se entiende y acuerda que cada una de las partes aquí definidas, es un contratista independiente y que ninguna de las partes es, ni será considerada agente, socio, fiduciario o representante de la otra.

## **Interpretación y vigencia**

Los acuerdos y compromisos de las partes contenidas en esta propuesta, seguirán vigentes después de que se haya concluido el trabajo, bajo los términos acordados.

## **Coordinación de la asesoría**

Las fechas que hemos acordado para cada una de las etapas de nuestro trabajo se detallan a continuación:

Actividad	Fecha prevista de inicio
Planificación del trabajo	18 de enero de 2016
Trabajo de campo	25 de enero de 2016
Informe de la Evaluación	9 de febrero de 2016

Les informaremos de inmediato sobre cualquier circunstancia que encontremos que pudiera cambiar significativamente las fechas de terminación establecidas.

## **Personal a cargo de la asesoría**

La Firma de Asesoría Cantarero y Asociados, cuenta en la actualidad con un equipo de profesionales altamente especializados en asuntos de evaluaciones de control, que son parte integrante del equipo de trabajo o de apoyo que tendremos con el objeto de prestarles un servicio altamente calificado. Nuestro equipo está preparado para trabajar con usted y para usted. Todos y cada uno de los profesionales que estarán involucrados en la asesoría se han comprometido a cumplir con sus objetivos de forma exitosa.

Directora supervisora: Astrid Isabel Cantarero

Asesora: Sigrid Cano Revolorio

## Honorarios

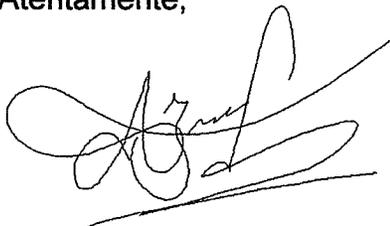
Nuestros honorarios por la asesoría serán de Q50,000.00  
Dichos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 35% al inicio de nuestro trabajo.
- 35% contra la entrega del borrador de informe.
- 30% contra entrega del informe final.

Si encontráramos alguna circunstancia que pueda afectar, significativamente, el alcance de nuestro trabajo y los honorarios antes indicados, se los informaremos de forma inmediata.

Cualquier servicio adicional que ustedes soliciten, y que nosotros convengamos en proporcionar, serán materia de arreglos escritos por separado.

Atentamente,



Licda. Astrid Isabel Cantarero  
Cantarero y Asociados  
CPA Registro No. 9016055

**Aprobado por:**

*Transcompany, S.A.*

**Nombre: Joel Antonio Mayen**

**Cargo: Presidente de Junta Directiva**

**Fecha: 14/01/2016**

**Firma**



#### 4.5. Carta de aceptación de la propuesta de servicios



Guatemala, 15 de enero de 2016

Licenciada  
Astrid Isabel Cantarero  
Cantarero y Asociados

Estimada Licenciada Cantarero

Por medio de la presente, se confirma la aceptación de la propuesta de sus servicios como asesores externos, para la evaluación sobre de la eficiencia y eficacia del control presupuestal. Por tal razón, por medio de la presente se aceptan los términos, quedando a disposición para cumplir con los requerimientos solicitados por usted y su equipo de trabajo.

Atentamente,



Lic. Joel Antonio Mayen  
Presidente de Junta Directiva  
Transcompany, S.A.

Cc. Archivo

#### 4.6. Carta de solicitud de la información

# C & A

CANTARERO Y ASOCIADOS

*Contadores Públicos y Auditores*

Guatemala, 16 enero de 2015

Lic. Joel Antonio Mayen  
Presidente de Junta Directiva  
Transcompany, S.A.  
Guatemala, Guatemala

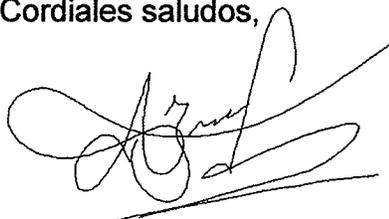
Estimado señor Mayen

Tal como hemos acordado, en los próximos días se llevará a cabo la evaluación sobre la eficiencia y eficacia del control presupuestal de la empresa. Por tanto, para preparar la asesoría, le agradeceremos nos envíe a la brevedad, en forma electrónica, los siguientes documentos:

- a. Descripción del plan estratégico de la empresa
- b. Descripción del proceso de elaboración del presupuesto anual
- c. Otros documentos que sirvan de apoyo a la evaluación

En los próximos días enviaremos el correspondiente a la planificación de la evaluación. Quedamos a su disposición para cualquier consulta o aclaración que estimen oportuna.

Cordiales saludos,



Licda. Astrid Isabel Cantarero  
Cantarero y Asociados  
CPA Registro No. 9016055

## 4.7. Planificación de Evaluación

### 4.7.1. Comprensión del Entorno de Control

#### Transcompany S.A.

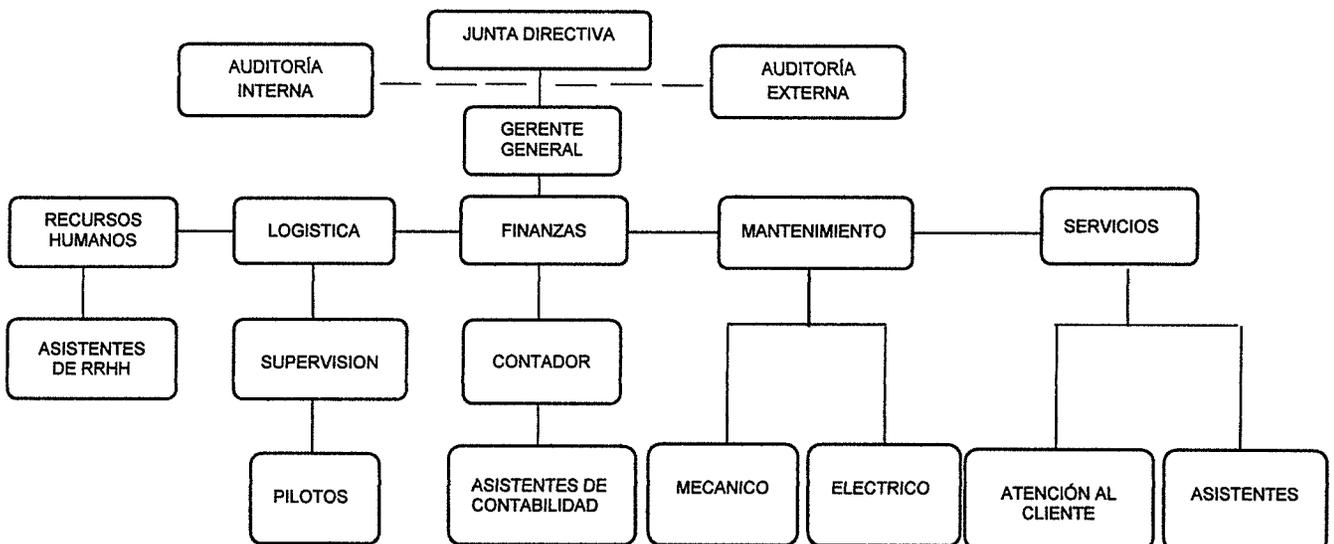
##### Misión

Somos una empresa de transporte de carga terrestre que busca satisfacer las necesidades de los clientes brindando soluciones eficientes, por medio de nuestra experiencia, capacidad y compromiso en entregas seguras y puntuales.

##### Visión

Ser una de las empresas transportistas con la mayor aceptación en el mercado en base a la excelencia del servicio a los clientes.

##### Organigrama Empresarial



Fuente: Transcompany, empresa objeto de análisis.

## **Junta directiva**

Conformada por: Presidente, Vicepresidente y Secretaria.

### **Función**

- Proteger las inversiones de los accionistas, frente a cualquier tipo de riesgo que enfrente la empresa.
- Aprobar el Presupuesto
- Estudiar y analizar los proyectos a desarrollar en diferentes regiones del país.

## **Gerente General**

### **Función**

- Administrar los ingresos y egresos de la empresa, para luego rendir cuentas ante la Junta Directiva.

## **Área de Recursos Humanos**

### **Función**

- Implementar procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo como operativo.
- Desarrollar pruebas de manejo a los pilotos.
- Realizar capacitaciones a todas las áreas según se requiera.

## **Área de Logística**

### **Función**

- Controlar la cantidad de unidades disponibles para cargar
- Controlar de sobre unidades en ruta
- Asegurar la entrega en tiempo de la carga a clientes por parte de unidades de la empresa.
- Programar y controlar horarios de carga y descarga según rutas establecidas.

## **Área de Finanzas**

### **Función**

- Asignar eficiente y eficazmente los fondos de la empresa.
- Obtener recursos que fondeen de manera favorable los proyectos a llevar a cabo.
- Mantener controles sobre el presupuesto y su ejecución.

## **Área de Mantenimiento**

### **Función**

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte.
- Controlar y darle seguimiento a defectos mecánicos o electromecánicos que posean las unidades.
- Establecer una rotación constante en relación al diagnóstico de falla y el tiempo de reparación.

## **Área de Servicios**

### **Función**

- Brindarle una buena atención al cliente.
- Llevar un control sobre los pedidos de carga y sus diferentes procesos.
- Programar con el cliente la fecha, hora de carga y descarga.

Para Transcompany, S.A. la cultura organizacional es influida de manera directa por la junta directiva, la experiencia y calidad de sus miembros implicaran el grado de vigilancia y el acierto en sus acciones de manera que los planes estratégicos son fundamentales que coincidan con el entorno de control.

Es importante que se promueva la integridad y la ética en toda la empresa y se traduzca en normas de comportamiento que reflejen la manera de conducirse y el compromiso que se tenga.

La gestión y la filosofía de la empresa determina políticas, indicadores de rendimiento e informes que demuestran el nivel para controlar las operaciones relacionadas al presupuesto, además la manera en que presenta la información financiera.

La estructura organizativa de la empresa proporciona el marco en el cual se planifica, ejecuta, controla y supervisa toda actividad realizada para poder alcanzar los objetivos específicos y en su conjunto relacionados al presupuesto como soporte de su ejecución.

La autoridad y responsabilidad de las actividades son definidas de manera estratégica en sentidos que exista una interrelación de distintas áreas según la línea jerárquica establecida.

El nivel de integridad, comportamiento, competencia se refiere a recursos humanos, aplicación de prácticas en las acciones de contratación para una adecuada selección para mantener altos estándares derivados de las operaciones realizadas según corresponda.

Se deben considerar todos los aspectos para que el control presupuestal pueda ser eficiente y eficaz respecto a la consecución de objetivos.

#### **4.7.2. Alcance**

La Evaluación de la eficiencia y eficacia del control presupuestal, en base a la formulación del presupuesto adecuado como a la calidad de la información proyectada. Se utilizará el periodo de referencia la determinación del presupuesto que comprende el año 2016.

### **4.7.3 Metodología**

Se obtendrá información a través de entrevistas de un cuestionario con preguntas que establezcan la manera en que formulan el presupuesto en la empresa según los últimos años.

Se revisarán documentos relacionados a la elaboración del presupuesto 2016 que respalden los criterios determinados para dicha formulación.

Se analizará los documentos y se compararan contra la información obtenida de entrevista y cuestionario formulado.

En cada documento obtenido se harán los análisis necesarios para comprobar la eficiencia y eficacia en cuanto al uso de supuestos subyacentes y la confiabilidad de la información reportada.

### **4.7.4 Muestra**

No se calculará muestra sino a todas las áreas por la naturaleza del trabajo de evaluación, sin embargo, se considerarán atributos del personal clave que intervenga en la realización de presupuesto anual.

Se revisará toda la documentación entregada al Área de Finanzas y que oficialmente se considera como presupuesto aprobado para el período del año 2016.

### **4.7.5. Riesgo inherente**

- Falta de competencias del personal relacionado al presupuesto,
- Falta de información acerca de los supuestos del presupuesto,
- Falta de documentación o información, y
- Falta de sistemas tecnológicos confiables en el registro de la información presupuestal.

#### **4.7.6. Riesgo control**

- No existen políticas y procedimientos para realizar el presupuesto anual,
- Supuestos subyacentes no son considerados para la determinación del presupuesto, y
- No existen criterios establecidos para la importancia de elaborar un presupuesto y controlarlo en el proceso de ser oficial.

#### **4.7.7. Tipos de pruebas**

- Técnicas de verificación ocular  
Comparación, observación, Revisión
- Técnicas de verificación verbal  
Entrevistas e indagación
- Técnicas de verificación escrita  
Análisis, conciliación, confirmación
- Técnica de verificación física  
Inspección

#### **4.7.8. Recursos**

- Financieros  
Tiempo hora hombre
- Físicos  
Computadora personal.  
Calculadora  
Impresora  
Juego de implementos (lápiz, lapicero, marcador, entre otros).
- Humanos  
Para la realización del trabajo de Asesoría se contará con el apoyo de:  
Directora Supervisora: Astrid Isabel Cantarero  
Asesora: Sigrid Cano Revolorio

#### 4.7.9. Cronograma

Actividades	Tiempo											
	Semana 1				Semana 2				Semana 3			
Planificación de la Evaluación del Control Presupuestal sobre la eficiencia y eficacia.	■											
Trabajo de campo, realización de pruebas según la programación para poder obtener evidencia a analizar.					■							
Evaluación del control presupuestal según consideraciones estipuladas en la planificación					■							
Entrega del informe con sus respectivos elementos respaldada por una opinión global.									■			

#### 4.8. Cálculo de Honorarios

<b>CÁLCULO DE HONORARIOS</b>
------------------------------

	Horas Hombre	Valor en Q.	Total, por hora invertida
<b>FASE DE PLANEACIÓN</b>			13,000.00
Socio	10	300.00	3,000.00
Supervisor	20	250.00	5,000.00
Asesor	40	125.00	5,000.00
<hr/>			
<b>FASE DE TRABAJO DE CAMPO</b>			11,000.00
Supervisor	20	250.00	5,000.00
Asesor	40	125.00	5,000.00
<hr/>			
<b>FASE DE EVALUACIÓN E INFORME</b>			20,000.00
Supervisor	40	250.00	10,000.00
Asesor	80	125.00	10,000.00
<hr/>			
<b>SUB-TOTAL</b>			44,000.00
<b>GANANCIA 12%</b>			6,000.00
<b>TOTAL HONORARIOS</b>			<b>50,000.00</b>

Hecho Por:

Sigrid Cano Revolorio



## 4.9 Cuestionario de Control



Transcompany, S.A.

### Evaluación del control presupuestal

Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016

### Cuestionario de Control

#### Objetivo

Captar evidencia primaria acerca de controles relacionado al presupuesto determinado por Transcompany S.A.

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿El personal relacionado a presupuesto conoce aspectos éticos para no poner en riesgo la organización?	✓		Derivado que en el proceso de inducción se le brindo información de aspectos éticos y de la importancia que representa para el manejo del presupuesto.
2.	¿Existe un código de ética dentro de la empresa que se refiera a conflictos de interés o uso fraudulento de la información en las operaciones relacionadas al presupuesto?	✓		El código de ética presenta los niveles esperados de comportamiento ético y moral en la práctica del presupuesto.
3.	¿Se tiene conocimiento de alguna violación a la ética o fraude que se haya dado en los últimos dos años?		✓	No se tiene conocimiento de indicios de fraude en los últimos años.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cuestionario de Control**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
4.	¿Se cuenta con capacitaciones al personal encargado de elaborar el presupuesto de cada área?		✓	No se tiene conocimiento que se realizan capacitaciones en base a presupuestos en todas las áreas de la empresa.
5.	¿La Junta Directiva apoya y define estrategias para mejorar el control presupuestal?		✓	Hace falta definir estrategias en función al presupuesto con controles claros y oportunos.
6.	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar el presupuesto adecuadamente?	✓		La empresa define a través de Recursos Humanos quien está apto para el puesto.
7.	¿La Junta Directiva cuenta con un miembro especialista en presupuesto?		✓	No cuenta con un miembro que conozca sobre presupuesto.
8.	¿Existe una alta rotación del personal encargado de realizar los presupuestos, general o específicos?		✓	El personal que realiza el presupuesto es definido por cada Departamento para realizar los reportes correspondientes del presupuesto.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cuestionario de Control**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
9.	¿Los departamentos se comunican adecuadamente y generan insumos de calidad para un buen registro de la utilización		✓	Existen errores de algunos departamentos al reportar información al área de finanzas.
10.	¿La Junta Directiva brinda indicaciones sobre criterios de formulación de presupuesto en búsqueda de la razonabilidad?	✓		Se establecen criterios, pero no los conocen todos los departamentos de la empresa.
11.	¿En la determinación del presupuesto el nivel operativo tiene posibilidad de establecer comunicación con los altos		✓	Toda comunicación en relación al presupuesto la establecen a través del Departamento de Finanzas.
12.	¿Existen suficientes empleados, para la determinación del presupuesto anual?		✓	Se Necesita una persona que tenga la función directa de consolidación del presupuesto y supervisión
13.	¿Existe una adecuada segregación de funciones para establecer el presupuesto?		✓	No se encuentran definidas las funciones de cada área en relación al presupuesto.
14.	¿Se han establecido objetivos globales que apoyen la determinación del presupuesto?	✓		No es de conocimiento para las diferentes áreas de la empresa.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cuestionario de Control**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
15.	¿Existe un plan estratégico detallado que permita fortalecer el presupuesto?		✓	Existe el documento oficial, pero no tienen conocimiento del mismo todas áreas de la empresa.
16.	¿Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel dentro de la empresa?		✓	No se encuentra por escrito esa información ni se cuenta con detalles en base a la información presupuestal.
17.	¿Existe un sistema de información confiable que realiza copias de seguridad sobre la formulación del presupuesto?		✓	La información de reporte se genera en hojas electrónicas de Excel.
18.	¿Existen políticas y procedimientos narrados y actualizados en función al presupuesto?		✓	Falta de darle a conocer al personal las políticas de manera escrita y formal, no se han actualizado en los últimos cinco años.
19.	¿Se cuenta con un mapa de controles relacionados a la realización de presupuesto?		✓	No se tiene conocimiento sobre el mapeo de controles.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cuestionario de Control**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
20.	¿Se suministra a los Gerentes de Departamento la información necesaria para cumplir con su responsabilidad en la elaboración del presupuesto?		✓	Hace falta difundir la información en todas las líneas de la empresa para que todos tengan conocimiento y se alineen a las necesidades.
21.	¿La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control presupuestal efectivo de los acontecimientos y actividades posibles a considerar?		✓	La información no se posee en la base de datos ya que no se genera interacción entre las áreas en el hecho de compartir información de la formulación presupuestal.
22.	¿El área de Finanzas realiza reuniones formales durante la formulación del presupuesto?		✓	La determinación de presupuesto no posee en el cronograma, reuniones para discutir criterios establecidos por cada Departamento.
23.	¿La información sobre el presupuesto que genera cada Departamento, va firmada por la persona responsable de la elaboración del reporte presentado?		✓	El reporte no presenta ninguna información sobre quien lo elaboró y que criterios utilizó para dicha formulación específica.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cuestionario de Control**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
24.	¿Se ejecutan procesos de supervisión de manera oportuna y de calidad relacionados a la		✓	Se supervisa, pero no se evalúa la actividad de generación de información.
25.	¿La Junta Directiva es informada y cuestiona a la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos?		✓	La información no es cuestionada por los altos mandos.
26.	¿Se comprueba que la ejecución del presupuesto refleje el grado de avance de los planes estratégicos a una fecha determinada en relación a lo formulado y autorizado?	✓		Se hace la comprobación sin embargo en los últimos años a relejado variaciones considerables.

Hecho por: Sigrid Cano Revolorio



Autorizado por: Astrid Izabel Cantareros



Entrevista a: Junta Directiva

Gerente General

Gerente de Finanzas

Gerente de Logística

Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Mantenimiento

Gerente de Servicios

## **4.10 Programa de Evaluación**



**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Programa de Evaluación**

### **Objetivo**

Realizar pruebas de auditoría para determinar el nivel de eficiencia y eficacia del control presupuestal, en base a la metodología, criterios de formulación, calidad de información presentada.

### **Aseveraciones**

Se cuenta con una metodología para elaborar presupuestos, definida y autorizada por la Gerencia General.

Los supuestos utilizados para la elaboración de presupuesto son confiables y actualizados.

Los Funcionarios a cargo de la elaboración presupuestaria son competentes y cuentan con herramientas de soporte.

El presupuesto incluye medidores de desempeño y controles que permiten medir su eficiencia y eficacia.

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Programa de Evaluación**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>
<p><b>1 Cuestionario de Control</b></p> <p>1. Elabore un cuestionario de control que brinde información primordial sobre la realización del presupuesto anual en la empresa, e interrogue sobre él, al personal siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Junta Directiva</li> <li>b. Gerente General</li> <li>c. Gerentes de Cada Departamento</li> </ul>	
<p><b>2 Metodología y Plan Estratégico</b></p> <p>1. Solicite a la Gerencia General la evidencia documental acerca de la metodología utilizada para la elaboración de presupuesto. De no existir un documento con la metodología entrevístese con el Gerente General</p> <p>2. Solicite a la Gerencia General el plan estratégico de la organización y como cada objetivo se encuentra asociado a un presupuesto específico.</p> <p>3. Entreviste a las Gerencias operativas e indague acerca de la Metodología que la Gerencia General entregó a cada Gerencia para elaborar el presupuesto.</p>	<p style="text-align: center;"><b>A-1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A-2.1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A-2.2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A-2.3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A-3</b></p>
<p><b>3 Políticas Presupuestales</b></p> <p>1. Analice las políticas y procedimientos apropiados y necesarios a la determinación del presupuesto.</p>	<p style="text-align: center;"><b>B-1</b></p>

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Programa de Evaluación**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>
<p><b>4 Utilización de supuestos subyacentes</b></p> <p>1. Entreviste al Gerente General e indague acerca de:</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Tipo de cambio utilizado para calcular los flujos de efectivo asociados a adquisiciones y servicios.</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Inflación proyectada para el año analizado.</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Comportamiento de precios y proyecciones de combustibles.</p> <p style="margin-left: 20px;">d. Estabilidad o crecimiento de precios de parte de proveedores de materiales.</p> <p style="margin-left: 20px;">e. Salario mínimo publicado y posibles intenciones del Gobierno en el período evaluado.</p> <p style="margin-left: 20px;">f. Negociaciones de precios de repuestos y suministros con proveedores calificados.</p> <p style="margin-left: 20px;">g. Intenciones de la Gerencia General acerca de nuevas estrategias y posibles aumentos en gastos de salarios. (fijos y variables)</p> <p style="margin-left: 20px;">h. Análisis del comportamiento real contra el Presupuesto de los últimos tres años.</p>	<p><b>S-1.1</b></p> <p>— </p> <p>— </p> <p><b>S-1.2</b></p> <p>— </p> <p>— </p> <p><b>S-1.3</b></p> <p>— </p> <p>— </p>
<p><b>5 Evaluación de Competencia</b></p> <p>Solicite por escrito a cada una de las gerencias operativas una declaración en la que evidencien capacitaciones u orientaciones recibidas en cuanto a la elaboración y ejecución presupuestal, así como medidores y controles relacionados.</p>	<p><b>C-1.1</b></p> <p><b>C-1.2</b></p>

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Programa de Evaluación**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compare todas las respuestas obtenidas para asegurarse de que todas las gerencias hayan recibido el mismo tipo y nivel de capacitación.</li> </ol>	<b>C-1.3</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Investigue con cada Gerencia si existe alguna observación o recomendación relacionada a capacitaciones que necesiten o datos clave para trabajar.</li> </ol>	<b>C-2.1</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Investigue con la Gerencia General cualquier diferencia en nivel de capacitaciones.</li> </ol>	<b>C.2.2</b>
<b>6 Sistema de información</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determine la existencia de un sistema de información que genere reportes automatizados y que apoye la consolidación del establecimiento del presupuesto.</li> </ol>	<b>D-1</b>
<b>7 Pruebas de control presupuestal</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicite a la gerencia general el presupuesto detallado de la organización y cada una de las áreas que la integran.</li> </ol>	<b>R-1.1</b> <b>R.1.2</b>

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

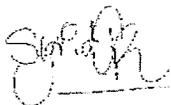
**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Programa de Evaluación**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF</b>
2. Identifique los medidores de desempeño y controles clave que permiten elaborar el presupuesto oportunamente, integra, exacta, eficiente, eficaz y cumpliendo con aspectos normativos.	R-2.1 R-2.2 R-2.3.1 R-2.3.2
3. Realice pruebas sustantivas para asegurarse de la exactitud y cuadro de los montos presupuestados contra Los objetivos estratégicos de la Gerencia General	R-2.4 R-2.5 R-2.7 R-2.8
<b>8 Matrices de Evaluación</b>	
1. Realice las matrices de Evaluación según los aspectos considerados, determinando la eficiencia y eficacia del control presupuestal.	M-1 M-2 M-3 M-4
<b>9</b> Realice el cruce de papeles de trabajo.	<b>Hecho</b>
<b>10</b> Elabore el Informe de la Evaluación conteniendo áreas de mejora para la empresa.	<b>Hecho</b>

**Hecho por:**

Sigrid Cano Revolorio



**Autorizado por:**

Astrid Isabel Cantarero



**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del Control Presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Índice de Papeles de Trabajo**

Prueba	Papeles de Trabajo	Página
Matriz de Evaluación de la Metodología del presupuesto	M-1	92
Evaluación de Metodología utilizada	A-1	93
Verificación del Plan Estratégico asociado al presupuesto	A-2.1	94
	A-2.2	95
	A-2.3	96
Verificación de metodología del presupuesto por área	A-3	97
Matriz de Evaluación de Políticas y Procedimientos	M-2	98
Verificación de Políticas Presupuestales	B-1	99
Verificación del uso de supuestos subyacentes	S-1.1	100
	S-1.2	101
	S-1.3	102
Matriz de Evaluación de la competencia y capacitaciones	M-3	103
Evaluación de Competencia	C-1.1	104
	C-1.2	105
	C-1.3	106
Evaluación de Niveles de capacitación	C-2.1	107
	C-2.2	108
Matriz de Evaluación de la información del presupuesto	M-4	109
Determinar la existencia de un Sistema de Información	D-1	110
Análisis del Presupuesto de la empresa	R-1.1	111
	R-1.2	112
Análisis del Presupuesto de la empresa detallado	R-2.1	113
	R-2.2	114
	R-2.3.1	115
	R-2.3.2	116
	R-2.4	117
	R-2.5	118
	R-2.6	119
	R-2.7	120
R-2.8	121	
Cédula de Marcas	L-1	122
Cédula de Criterio de Probabilidad	L-2	123

PT	<b>M-1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	28/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Matriz de Evaluación de Metodología del presupuesto**

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad ◆	Actividades de Control	Comentario	REF
Elaborar el presupuesto en función al plan estratégico anual.	Falta de conocimientos sobre objetivos y estrategias establecidas.	Media	Debe de darse a conocer el plan estratégico a toda la empresa para que se tenga contemplado la determinación adecuada.	Se tiene estipulado que el Gerente General brinde información sobre el plan estratégico definido para dar a conocer a todos los Departamentos de la empresa de forma formal. La consideración para la formulación del presupuesto tiene que poseer lineamientos utilizados para que se cumpla con los objetivos en base a criterios debidamente establecidos.	A-1
	Establecer el presupuesto según el año anterior.	Media	Se deben reconocer las necesidades y el comportamiento del mercado afecto dentro de la empresa. La referencia del año anterior debe de servir en relación al apego de la ejecución, sino deben de establecerse criterios adecuados.		A-2.1
Presupuestos Específicos de Departamentos alineados.	No lo realicen en base a lineamientos definidos por los altos mandos.	Media	La Junta Directiva debe presentar a toda la organización la estructura que deben tener los presupuestos específicos de su área para que todos utilicen un estándar de información.		A-2.2
	Falta de objetividad de la información.		Analizar los supuestos relacionados a la actividad que desempeña cada departamento y proyectar según la tendencia.		

◆ Ver en Criterio de Probabilidad L-2

PT	<b>A-1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	27/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

## **Evaluación de Metodología utilizada**

### **Memorándum descriptivo**

#### **Objetivo**

Conocer y documentar la metodología utilizada por la Gerencia General para realizar la planificación presupuestaria.

#### **Trabajo realizado**

Se realizó una entrevista con el Gerente General y nos informó que tiene cartas informales con instrucciones del plan del presupuesto de cada una de las áreas de la empresa.

De las cartas solo mostró dos dirigidas al Gerente Financiero y al Gerente de Logística. Indicó que él tomaba el plan del año anterior y proyectaba un crecimiento del 5%, no considera temas de inflación, tampoco información de proveedores o estudios de mercado.

En él se centraliza el control primario del presupuesto anual. Deposita su confianza en el desarrollo del presupuesto con los demás Gerentes, lo cual significa que no revisa las cifras que cada Gerencia reporta hacia su persona. No conoce mucho sobre el control presupuestal.

#### **Conclusión**

El Gerente General no posee conocimientos sobre el control presupuestal, derivado de esto no tiene definidos los criterios para su determinación en cada una de las áreas de la empresa, lo cual se incluirá como hallazgo en el informe correspondiente.

PT	<b>A-2.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	27/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Comprobación del Plan Estratégico asociado al presupuesto**

**Plan Estratégico 2016**



**CPC**

**Misión**

Somos una empresa de transporte de carga terrestre que busca satisfacer las necesidades de los clientes brindando soluciones eficientes, por medio de nuestra experiencia, capacidad y compromiso en entregas seguras y puntuales.

**Visión**

Ser una de las empresas transportistas con la mayor aceptación en el mercado en base a la excelencia del servicio a los clientes.

**Objetivos de Gerencia General**

- Crecimiento de prestación de servicios en un 5%
- Disminución de gastos
- Compra de dos nuevos camiones para ampliar cobertura
- Formalizar el taller de mantenimiento ✓

**Estrategias de Gerencia General**

- Generar una campaña publicitaria que promueva los servicios que se prestan en dos nuevas rutas.
- Buscar un nuevo predio para colocar materiales en tránsito.
- Cotizar camiones usados, importados de Estados Unidos.
- Establecer un sector como taller en el área de Mantenimiento con capacidad para 5 camiones. ✓

**Área de Finanzas**

**Objetivos**

- Administrar los ingresos y egresos
- Control presupuestario Eficiente
- Incrementar prima de seguros

Ver conclusión en A-2.3

PT	<b>A-2.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	27/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Comprobación del Plan Estratégico asociado al presupuesto**

**Estrategias**

- Generación de flujos para cubrir las rutas
- Negociar con bancos respecto al préstamo para la compra de camiones.

**CPC**  
✓

**Área de Logística**

**Objetivos**

- Habilitación de dos nuevas rutas de servicio en el país
- Disminuir el tiempo de carga y descarga de las unidades en un 30%.

**Estrategias**

- Adquirir 3 camiones para cubrir las nuevas rutas.
- Realizar entrevistas con los clientes frecuentes y no frecuentes para determinar su nivel de satisfacción al prestarles el servicio. ✓

**Área de Recursos Humanos**

**Objetivo**

- Pago de sueldos en tiempo
- Brindarle personal a las áreas cuando lo requieran

**Estrategias**

- Cerrar planillas en tiempo con reporte de cada área
- Evaluar el desempeño de los colaboradores ✓

Ver conclusión en A-2.3

PT	<b>A-2.3</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	27/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

## **Comprobación del Plan Estratégico asociado al presupuesto**

### **Área de Servicios**

**CPC**

#### **Objetivo**

- Crecimiento en ingresos en un 5% mediante la incorporación de dos nuevas rutas.
- Crecimiento en ingresos en un 7% de las regiones de costa sur, nororiente, centro y occidente.

#### **Estrategias**

- Contratación de evaluadores de proyectos de servicios, especializados en operaciones de transporte
- Realizar publicidad en vallas publicitarias en todas las rutas de servicio. ✓

### **Área de Mantenimiento**

#### **Objetivo**

- Implementar un taller con capacidad de 5 camiones
- Reparar cada camión dañado en un estimado de 5 días.

#### **Estrategias**

- Contratar maquinaria que pueda aplanar el terreno para la expansión del predio.
- Realizar Diagnósticos de manera eficiente y mandar reporte a finanzas para que libere la orden de compra. ✓

### **Conclusión**

El Gerente General le encarga al Gerente Financiero el presupuesto, el plan no se revisa para que se consideren dichos objetivos ni estrategias, de tal manera que no poseen comunicación en aspectos relevantes a considerar para el establecimiento presupuestal en distintas áreas de la empresa, lo cual se colocará hallazgo en el informe correspondiente.

PT	<b>A-3</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	27/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2015**

### **Análisis de metodología del presupuesto por área**

#### **Memorándum descriptivo**

##### **Objetivo**

Determinar la metodología utilizada en las diferentes Gerencias Operativas al realizar el presupuesto.

##### **Trabajo realizado**

En las entrevistas realizadas a las Gerencias Operativas nos confirmaron que algunas de ellas no sabían sobre la existencia de metodologías para elaborar su presupuesto del área.

El Gerente General solo le entregó una metodología para realizar el presupuesto a las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios.

El Gerente Financiero nos comentó que se encarga de consolidar los presupuestos de cada área, por consiguiente, tiene acceso a los cálculos de determinación del presupuesto que presentan.

Pudimos observar que no existe una metodología definida para cada área, sin embargo, el Gerente Financiero espera que cada una de las áreas establezca criterios según sea necesario para que la información sea confiable.

##### **Conclusión**

La falta de metodología en la elaboración del presupuesto, es limitante para alinear la información realizada por cada área, porque no cumplen con un estándar objetivo de cálculos y de presentación de la información, se documentará como hallazgo en el informe final de la evaluación.

PT	<b>M-2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	28/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	29/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Matriz de Evaluación de Políticas y procedimientos**

<b>Objetivo</b>	<b>Factor de Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b> ◆	<b>Actividades de Control</b>	<b>Comentario</b>	<b>REF</b>
Controles descritos en manuales de procedimientos.	Falta de controles definidos sobre presupuestos	Media	Diseñar directrices relacionadas al presupuesto.	Las políticas establecidas por la empresa tienen un enfoque en relación a los gastos, sin proyecciones confiables en su formulación sin la utilización de supuestos, por lo que se verá afecta la consecución de objetivos.	B-1
			Establecer controles sobre la elaboración del presupuesto.		
			Elaborar manual de procedimientos detallados de la determinación y ejecución del presupuesto.		
Políticas adecuadas a las necesidades	Políticas mal definidas	Alta	Contratar un especialista en presupuestos para que diseñe las políticas necesarias para la empresa.		S-1.1
	Falta de aplicación de supuestos subyacentes en el presupuesto	Alta	Aplicar supuestos subyacentes relacionados a la actividad de cada Departamento para generar información confiable.		S-1.2
	Criterios inadecuados en la elaboración del presupuesto	Alta	Determinar criterios sobre los factores a considerar que influyen en el presupuesto.		S-1.3

◆ Ver en Criterio de Probabilidad L-2

PT	<b>B-1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	28/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	29/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Verificación de Políticas Presupuestales**

**Memorándum descriptivo**

**Objetivo**

Verificar las políticas, controles y procedimientos documentados que impulsen la realización del presupuesto.

**Trabajo realizado**

Al analizar los documentos proporcionados por el Gerente General en los cuales se consideran políticas de presupuesto no se incluyen controles, sin embargo, se entregó el presupuesto que cada una de las áreas había desarrollado.

No existe ningún procedimiento documentado para el establecimiento del presupuesto en base a las políticas y procedimientos.

Las áreas desarrollan su presupuesto, pero la mayoría no tienen conocimiento de políticas presupuestales, por lo que lo formulan a través de su experiencia sin utilización de ninguna referencia.

**Conclusión**

Existe un inadecuado diseño de políticas presupuestales ya que la mayoría son enfocadas a limitantes en cuanto a cálculos de gastos, pero no se profesionaliza la proyección basada en supuestos subyacentes confiables, se colocará como hallazgo en el informe de la evaluación.

PT	<b>S-1.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	28/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	29/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

### **Verificación del uso de supuestos subyacentes**

#### **Memorándum descriptivo**

##### **Objetivo**

Establecer el nivel de utilización de supuestos subyacentes para determinar el presupuesto de cada área.

##### **Trabajo realizado**

El Gerente General a través de su experiencia no tiene conocimiento de los supuestos que se deben considerar para la elaboración objetiva y confiable del presupuesto.

Está consciente que el mundo es cambiante y existen factores externos que pueden alterar la ejecución del presupuesto, pero no ha tenido a la vista cálculos correspondientes a proyecciones.

Al incurrir en gastos tanto fijo como variables para el cumplimiento de objetivos se tiene que proyectar de manera acertada para que la información que se presente se asemeje a la realidad.

Se entrevistó al Gerente del Área de Mantenimiento y nos informó que él no considera la variación de precios en los repuestos necesarios para el mantenimiento de los camiones, ya que cuenta con un código de cliente en las ventas de repuesto que le generan descuentos, de tal manera que no realiza mayor modificación en el rubro que presenta, según él no es relevante.

Continúa en S-1.2

PT	<b>S-1.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	28/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	29/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

### **Verificación del uso de supuestos subyacentes**

Continuación de S-1.1

El Gerente del Área de Recursos Humanos nos comentó que la única variación en el presupuesto, solo considera los sueldos y salarios que paga la empresa por personal administrativo y operativo en función a la cantidad de colaboradores que se tiene.

No considera si las áreas requerirán de mayor cantidad de empleados y el desembolso que representará. Como el proyecto de establecer un punto de carga y descarga en alguna región según se considere.

El pago a los empleados no cuenta con ninguna política que se base en el cálculo según el salario mínimo correspondiente al año a ejecutar.

El Gerente de Área de Logística informó que en su área no han considerado la variación en el precio del combustible y solamente al año de referencia anterior le incrementan un porcentaje que él define y su asistente realiza el reporte de proyección estimada.

Al interactuar con la Gerente de Servicios comunicó que ha proyectado en base a su experiencia cual sería el comportamiento de precios por parte de proveedores de materiales en el mercado y estableció que se mantiene estable, por consiguiente, los servicios seguirán siendo similares al año anterior.

Continúa en S-1.3

PT	<b>S-1.3</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	28/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	29/01/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

### **Verificación del uso de supuestos subyacentes**

Continuación de S-1.2

En el Departamento de Finanzas, el Gerente expresó que en la empresa no se consideran supuestos subyacentes del presupuesto, ya que al momento de conciliar la información no poseían criterios adecuados que tuvieran relación entre las áreas, y lo que implementan como variación del presupuesto anual con el año de anterior es simplemente un incremento del 5%.

Los factores externos como la inflación y el tipo de cambio que se involucran como supuestos, el Gerente Financiero no los ha considerado porque nos comunicó que el país posee una estabilidad en estos aspectos y no realización transacciones al extranjero voluminosas.

Las áreas de la empresa a excepción del área de Finanzas no conocen sobre las estrategias que la Gerencia General que pueden generar diferencias con lo establecido por cada una de ellas.

El establecimiento del presupuesto proyectado en los últimos años según el Gerente del Área de Finanzas ha tenido un cumplimiento de 60% a 70%.

### **Conclusión**

Las distintas Gerencias no hacen uso de supuestos que infieren en el establecimiento del presupuesto, la información revelada se basa en un porcentaje para toda la empresa, siendo así un criterio inadecuado para el cumplimiento de los objetivos. Esto se incluirá como área de mejora en el informe correspondiente.

PT	<b>M-3</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Matriz de Evaluación de competencia y capacitaciones**

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad ◆	Actividades de Control	Comentario	REF
Personas especialistas en presupuesto	Falta de experiencia según el tipo de negocio	Media	Selección de personal que posea experiencia laboral relacionada a la empresa de transporte.	Las personas que se encuentran en puestos clave para la determinación del presupuesto deben conocer el manejo de la información para poder reportar y analizar las necesidades propuestas para el cumplimiento de objetivos, de tal manera que puedan obtener capacitaciones constantes en referencia a definir criterios para que el presupuesto sea lo más apegado a una realidad.	C-1.1
			Determinar la capacidad del personal a contratar a través de pruebas sobre el presupuesto.		C-1.2
					C-1.3
Capacitación constante	Inexistencia de planes de capacitación	Baja	Establecer planes de capacitación para los encargados de la formulación del presupuesto.		C-2-1
	Inasistencia del personal a las capacitaciones	Medio	Promover la mejora continua en la manera de realizar los procesos de formulación y ejecución del presupuesto en base a mejores prácticas.		C-2.2

◆ Ver en Criterio de Probabilidad L-2

PT	<b>C-1.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Evaluación de Competencia del personal**

Guatemala 28 de enero de 2016

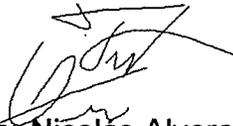
Asesoría Externa  
Cantarero y Asociados  
Licda. Astrid Isabel Cantarero

Por este medio, manifestamos que el Área de Recursos Humanos de la empresa Transcompany, S.A. no ha recibido ninguna capacitación en relación a la elaboración y ejecución del presupuesto con medidores y controles específicos.

A solicitud de la asesoría y para fines de que convengan en su trabajo.

Agradezco la atención que le sirva brindar a la presente.

Atentamente,

  
Oscar Nicolás Alvarado  
Gerente del Área de Recursos Humanos

**CFO**

Guatemala 28 de enero de 2016

Asesoría Externa  
Cantarero y Asociados  
Licda. Astrid Isabel Cantarero

Por este medio, manifestamos que el Área de Mantenimiento de la empresa Transcompany, S.A. no ha recibido ninguna capacitación en relación a la elaboración y ejecución del presupuesto anual en la aplicación de controles.

Atentamente,

  
Leonardo Cartagena Guevara  
Gerente del Área de Mantenimiento

Ver Análisis y Conclusión en C-1.3

PT	<b>C-1.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Evaluación de Competencia del personal**

Guatemala 28 de enero de 2016

Asesoría Externa  
Cantarero y Asociados  
Licda. Astrid Isabel Cantarero

Por este medio, manifestamos que el Área de Logística de la empresa Transcompany, S.A. no ha recibido ninguna capacitación en relación a la elaboración y ejecución del presupuesto anual, contemplando medidores y controles específicos.

Sin otro particular, agradezco la atención que le sirva brindar a la presente declaración.

  
Rafael Campos-González  
Gerente del Área de Logística

**CFO**

Guatemala 28 de enero de 2015

Asesoría Externa  
Cantarero y Asociados  
Licda. Astrid Isabel Cantarero

Por este medio, manifestamos que el Área de Servicios de la empresa Transcompany, S.A. no ha recibido alguna capacitación en los últimos años en relación al presupuesto.

La presente se realiza por solicitud de la asesoría y para fines de su labor.

Atentamente,

  
María José de Zabala Hernández  
Gerente del Área de Servicios

Ver Análisis y Conclusión en C-1.3

PT	<b>C-1.3</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Evaluación de Competencia del personal**

Guatemala 28 de enero de 2016

Asesoría Externa  
Cantarero y Asociados  
Licda. Astrid Isabel Cantarero

Por este medio, manifestamos que el Área de Finanzas de la empresa Transcompany, S.A. ha recibido tres capacitaciones en el año 2015, las cuales tenían como título:

- La Eficacia y Eficiencia en la Elaboración y Ejecución del Presupuesto
- La aplicación de supuestos subyacentes en la realización del Presupuesto
- Medidores y Controles sobre el presupuesto empresarial

La presente declaración se expide por solicitud de la asesoría y para fines de que convengan.

Sin otro particular, agradezco la atención que le sirva brindar a la presente.

**CFO**

  
Edwin Coz Estrada  
Gerente del Área de Finanzas

**Conclusión**

A través de las declaraciones obtenidas de cada Gerente de Área y lo contenido en ellas acerca de las capacitaciones recibidas por parte de la empresa se puede determinar que no poseen un mismo nivel en y solo dos áreas coinciden en haber recibido una capacitación al mismo tiempo, el Área de Finanzas posee el nivel más alto en función a temas presupuestales, lo cual se colocará como área hallazgo en el informe.

PT	<b>C-2.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/03/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

## **Evaluación de Niveles de capacitación**

### **Memorándum descriptivo**

#### **Objetivo**

Obtener recomendaciones y observaciones relacionadas a capacitaciones de todas las áreas de la empresa y el nivel que poseen en función al crecimiento de competencia laboral.

#### **Trabajo realizado**

Al indagar con todas las áreas de la empresa pudimos constatar que necesitan capacitaciones para poder incrementar sus competencias en el ramo donde se desempeñan.

Los principales temas recomendados por las gerencias para ser abordados en capacitaciones son:

- Demanda del mercado de producción
- Control contable y presupuestal
- Estadísticas económicas nacionales
- Tipo de cambio y sus proyecciones
- Medidores de desempeño presupuestal.

Otro aspecto que se mencionó fue el tema de que al parecer solamente se capacita a la gerencia financiera y no se socializaba la información obtenida.

Continúa en C-2.2

PT	<b>C-2.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	02/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	03/03/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

## **Evaluación de Niveles de capacitación**

Continuación de C-2.1

### **Conclusión**

Basándonos en la información obtenida directamente de cada gerencia y los comentarios derivados de los resultados obtenidos de las mismas, acerca la utilización capacitación obtenidas de parte de la organización se concluye que a nivel general todas las gerencias presentan debilidad técnica, en temas de:

- Metodología para elaborar presupuestos
- Supuestos subyacentes
- Controles, y
- Proyecciones.

Lo cual provoca una exposición a riesgos relevantes estratégico basados en la inadecuada toma de decisiones y control presupuestario.

Es importante mencionar que solamente la el área de finanzas, tiene cierto nivel de conocimientos financieros y presupuestarios que le permite controlar información presupuestaria, sin embargo, no es recomendable la concentración de operaciones y decisiones para evitar el riesgo de fraude y proyecciones no alineadas con la estrategia por lo cual se incluirá como área de mejora en el informe final.

PT	<b>M-4</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Matriz de Evaluación de la información en el presupuesto**

Objetivo	Factor de Riesgo	Probabilidad ◆	Actividades de Control	Comentario	REF
Representar todos los ingresos y gastos determinados	Falta de estructura	Baja	Se debe poseer una estructura para la presentación de información del presupuesto.	El presupuesto es eficiente y eficaz al aplicar controles rigurosos al proceso de determinación y ejecución del mismo. Debe poseer mecanismos los cuales mantengan salvaguardada la información para que no se establezcan posibles fraudes o malversación de fondos en el informe de presupuesto, considerando las variaciones que presenta en un periodo.	D-1 R-1.1
	Errores en los datos	Media	Establecer un sistema que contenga una bitácora en la cual muestre las actualizaciones realizadas a la información.		R.1.2 R-2.1
			Al modificar datos se debe remitir una señal y autoguardado de la versión actual.		R-2.2 R-2.3.1
Supervisión de información	Falta de Integración del presupuesto	Media	Se debe generar el reporte de presupuesto de manera automatizada de todos los Departamentos para su consolidación.	R-2.3.2 R-2.4 R-2.5	
	Utilización de Hojas electrónicas	Alto	La supervisión continúa sobre la utilización de herramientas para que no existan indicios de fraudes.	R-2.7 R-2.8	

◆ Ver en Criterio de Probabilidad L-2

PT	<b>D-1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Determinar la existencia de un Sistema de Información**

**Memorándum descriptivo**

**Objetivo**

Conocer sobre la existencia de un sistema de información que impulse un presupuesto eficaz y eficiente, brindando información oportuna.

**Trabajo realizado**

El Gerente General explicó que no existe un sistema de información formal donde se lleven los registros, se ha adoptado Excel como una herramienta para la elaboración de registros contables y todo tipo de información, ya que es más fácil de utilizar por todas las áreas.

Sin embargo, comentó que se les ha capacitado sobre el uso de hojas electrónicas para que los departamentos adopten sus necesidades y responsabilidades de tal manera que aprovechen de mejor manera ese recurso.

Según se informó que existen iniciativas por adquirir un sistema el cual pueda apoyar las actividades para que al momento de realizar el presupuesto todos estén sobre un mismo formato y sea más fácil su consolidación automatizada.

**Conclusión**

Al no utilizar ningún sistema informático, el presupuesto de la empresa, puede tener intervenciones de personal no autorizado y crear alteraciones a la información, las cuales pueden impactar considerablemente a la empresa, resultante de conflictos de intereses, por lo cual se documentará como hallazgo en el informe final.

PT	<b>R-1.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto de la empresa**

**CPC**

**Transcompany S.A.**

**Cifras expresadas en Quetzales**

	<b>Presupuesto 2015</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Variaciones</b>		<b>Ejecutado 2014</b>
			<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>   INGRESOS</b>					
Servicios prestados de transporte (contado)	14,025,000.00	14,222,215.00	197,215.30	1.41%	13,385,614.00
Servicios prestados de transporte (crédito)	2,475,000.00	2,509,803.00	34,802.70	1.41%	
	<b>16,500,000.00</b>	<b>16,732,018.00</b>	<b>232,018.00</b>	<b>2.82%</b>	<b>13,385,614.00</b>
<b>   COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
<b>Costo de operación</b>					
Sueldos y salarios	1,347,269.04	1,349,297.00	2,027.96	0.15%	1,079,438.00
Bonificación Decreto 37-2001	1,167,000.00	1,153,125.00	(13,875.00)	-1.19%	922,500.00
Cuota patronal IGSS	170,698.99	170,956.00	257.01	0.15%	136,765.00
Combustibles, Lubricantes y Grasas	8,380,020.00	8,444,862.00	64,842.00	0.77%	6,755,890.00
Mantenimiento vehículos	450,000.00	459,853	9,853.00	2.19%	167,883.00
Seguros generales	150,000.00	146,000	(4,000.00)	-2.67%	92,800.00
Mantenimiento instalaciones	66,000.00	69,630	3,630.00	5.50%	255,704.00
Servicios varios	108,000.00	108,065	65.00	0.06%	104,731.00
Impuesto a la distribución de petróleo	631,800.00	599,837.00	(31,963.00)	-5.06%	447,870.00
Arrendamiento camiones	2,980,800.00	2,990,015.00	9,215.00	0.31%	2,424,012.00
Servicio de Seguridad y Vigilancia	255,000.00	254,836.00	(164.00)	-0.06%	203,869.00
Servicio de Monitoreo (GPS)	33,000.00	36,176.00	3,176.00	9.62%	28,941.00
Capacitación de pilotos	15,000.00	16,991.00	1,991.00	13.27%	13,593.00
	<b>15,754,588.03</b>	<b>15,799,643.00</b>	<b>45,054.97</b>	<b>23.05%</b>	<b>12,633,996.00</b>
	✓	✓	✓	✓	✓

Ver Análisis y conclusión en R-1.2

PT	<b>R-1.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto de la empresa**

**CPC**

**Transcompany, S.A.**  
**Cifras expresadas en Quetzales**

	Presupuesto 2015	Ejecutado	Variaciones		Ejecutado Real
			Monto	Porcentaje	
<b>Gastos de operación</b>					
Depreciación de vehículos	247,725.40	309,656.00	61,930.60	25.00%	247,725.00
Depreciación de mobiliario y equipo	416.40	520.00	103.60	24.88%	416.00
Depreciación equipo de computo	3,166.35	3,957.00	790.65	24.97%	3,166.00
Amortización gastos de organización	1,980.00	2,475.00	495.00	25.00%	1,980.00
Gastos de administración	132,000.00	136,156	4,156.00	3.15%	68,925.00
Mantenimiento Equipo de oficina	13,200.00	17,188	3,988.00	30.21%	61,751.00
Papelería y útiles	10,920.00	11,668	748.00	6.85%	5,335.00
Servicios básicos	7,200.00	7,299	99.00	1.38%	1,839.00
	<b>416,608.15</b>	<b>488,919.00</b>	<b>72,310.85</b>	<b>141.44%</b>	<b>391,137.00</b>
<b>Utilidad en operación</b>		<b>443,456.00</b>			<b>360,481.00</b>
<b>Otros productos financieros</b>					
Comisiones bancarias		1,000.00			800.00
intereses bancarios		1,537.00			1,230.00
		<b>2,537.00</b>			<b>2,030.00</b>
<b>Utilidad antes del impuesto</b>		<b>445,993.00</b>			<b>362,511.00</b>
ISR		124,878.00			112,378.00
<b>Utilidad después del impuesto</b>		<b>321,115.00</b>			<b>250,133.00</b>
Reserva Legal		16,056.00			12,507.00
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>305,059.00</b>			<b>237,626.00</b>

✓

✓

^

**Conclusión**

La información consolidada representa la aportación de los reportes presupuestales de cada área de la empresa lo cual representa el presupuesto oficial determinado para su ejecución, esto se detalla en los PT con la referencia R-2.

PT	<b>R-2.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto de la empresa detallado**

**Ingresos por servicios de transporte**

Para el presente 2016, se contarán con 25 camiones con los cálculos siguientes:

Total de camiones (unidades)	25	
Ingresos por camión	Q 55,000.00	
Ingresos mensuales	Q 1,375,000.00	
Meses 2016	12	
<b>Presupuesto total</b>	<b>Q 16,500,000.00</b>	

✓ R-1.1

**Conclusión:**

Solamente se presentó este cuadro que representa la visión del área de servicios respecto a cómo presupuestar los ingresos por cada unidad que presta el servicio, sin embargo, no considera las variantes de demanda del mercado del año anterior, las cuales fueron variables mes a mes y con clientes nuevos, así como clientes que solamente hacen compra por única vez. Tampoco se consideraron los comportamientos de dos años anteriores para calcular posibles tendencias.

Lo anterior se incluirá en el informe de hallazgos correspondiente y se considerará para efectos del diseño recomendado.

PT	<b>R-2.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Sueldos y salarios**

El Departamento de Recursos Humanos, cuenta con 14 empleados administrativos y 25 pilotos uno para cada camión.

<u>Administrativo</u>	
Sueldo base	Q 2,878.78
No. de empleados	14
<b>Sub-Total</b>	<u>Q 40,302.92</u>
<u>Operacional</u>	
Sueldo base	Q 2,878.78
No. de pilotos	25
<b>Sub-Total</b>	<u>Q 71,969.50</u>
Total mensual	<u>Q 112,272.42</u>
Meses 2016	12
<b>Presupuesto total</b>	<u><b>Q 1,347,269.04</b></u>

✓ R-1.1

**Conclusión:**

La información y cálculos entregados por el Departamento de Recursos Humanos son confiables ya que son costos fijos, sin embargo, no considera el posible crecimiento que se tenga en otras áreas y contrataciones temporales derivadas de accidentes, suspensiones o despidos. Todo lo anterior deberá ser coordinado y consultado con cada Gerencia de Área y Gerencia General. Estos aspectos serán concluidos en el informe de hallazgos correspondiente.

PT	<b>R-2.3.1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Combustible**

Según el Departamento de Logística se recorre un promedio de 536 Km. diarios, ida y vuelta. Se tiene un rendimiento de 10 Km. por galón.

Total de camiones	25
Precio de galón de Diesel Q. 18.00/1.12	Q 16.07
Km. Recorridos promedio diario	536
El rendimiento de Diesel es de 10 Km. por galón	54
Días al mes	30
Consumo mensual	Q 650,835.00
Meses 2016	12
<b>Sub-total Combustibles</b>	<b>Q 7,810,020.00</b>

✓

R-1.1

**Lubricantes**

Se realiza cambio de aceite a cada camión por cada 12,000 Km. recorridos. En promedio se realiza un cambio de aceite al mes.

Total de camiones	25
Precio de servicio de cambio de aceite	Q 1,600.00
Km. recorridos promedio mensual	12,000
Meses 2016	12
<b>Sub-total Lubricantes</b>	<b>Q 480,000.00</b>

✓

R-1.1

Continúa en B-2.3.2

PT	<b>R-2.3.2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

## **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

### **Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

Continuación de B-2.3.1

#### **Conclusión**

Con la información que nos brindó el Departamento de Logística, se pudo determinar que en combustibles no considera el impuesto respectivo, lo cual no brinda confiabilidad sobre el rubro, además no realizaron proyecciones en función a la variación de precios y al incremento de kilómetros recorridos. En concepto de lubricantes se debería considerar que no todas las unidades cubren la misma ruta y compartir esa información con mantenimiento, poseen un sesgo en el cálculo de tal manera se incluirá en el informe de hallazgos.

PT	<b>R-2.4</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Grasas**

Según la proyección de mantenimiento utiliza 10 libras de grasa para aceitado de cada camión y se realizan 3 engrases cada mes.

Total de camiones	25	
Precio libra de grasa	Q 10.00	
Engrases realizados en el mes	3	
Por cada engrase se usan libras	10	
Meses 2016	12	
<b>Sub-total Grasas</b>	<b>Q 90,000.00</b>	R-1.1

**Repuesto, reparación y mantenimiento**

Según Mantenimiento el promedio de gasto por repuesto, reparación y mantenimiento mensual por camión Q.1,500.00.

Total de camiones	25	
Repuestos Reparación y Mantenimiento	Q 1,500.00	
Meses 2016	12	
<b>Presupuesto total</b>	<b>Q 450,000.00</b>	R-1.1

**Conclusión**

Con la información que proporcionó el Departamento de Mantenimiento, se puede observar que en el cálculo de grasas no tiene variaciones por lo que se nota lo automatizado de la generación de los registros, se debe establecer un control preventivo en grasas derivado a la variación del desgaste en cada camión. En Mantenimiento, no poseen detalle de respaldo sobre los repuestos más comunes a utilizar con sus cotizaciones respectivas.

PT	<b>R-2.5</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

### **Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

### **Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

#### **Mantenimiento Instalaciones**

El Departamento de Logística reportó un gasto de Q. 5,500.00 mensuales para el mantenimiento al predio donde se guardan los 25 camiones.

Mantenimiento mensual	Q 5,500.00
Meses 2016	12
<b>Presupuesto total</b>	<u><b>Q 66,000.00</b></u>
	✓ R-1.1

#### **Seguros generales**

La empresa tiene contratado un seguro contra accidentes para los 25 camiones, según Finanzas hace un desembolso de Q.500.00 quetzales exactos mensualmente.

Total de camiones	25
Seguros	Q 500.00
Meses 2016	12
<b>Presupuesto total</b>	<u><b>Q 150,000.00</b></u>
	✓ R-1.1

#### **Conclusión**

El Departamento de Logística no considero la implantación del área de taller por lo que se incrementaría el gasto de mantenimiento del espacio delegado. En el caso de seguros solamente se presentó el pago de póliza por camión, sin embargo, como lo muestra el plan estratégico de la empresa, se tiene como objetivo incrementar la póliza en su cobertura, de tal manera que no han considerado el aumento en la cuota, además añadiendo la adquisición de otras unidades que se añadirían al gasto de seguro, esto se presentará en el informe como hallazgo.

PT	<b>R-2.6</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Servicios varios**

La cuenta servicios varios está integrada por los gastos necesarios para el funcionamiento.

Teléfono para los pilotos	Q 2,900.00
Agua	1,250.00
Energía Eléctrica	2,500.00
Material de limpieza	250.00
Uniformes de empleados	600.00
Implementos de calzado	1,500.00
Total de Gastos	Q 9,000.00
Meses 2016	12
<b>Presupuesto total</b>	<b>Q 108,000.00</b>

✓ R-1.1

**Conclusión**

Los gastos fijos están considerados por el Departamento de Finanzas como parte de los cálculos ponderados de manera automática, se registra, sin embargo, no se realizan estimaciones en fluctuación de precios de cada uno de los servicios listados, el hecho de que sean fijos no establece que el precio no cambie, sino están en función a la actividad de la empresa de manera implícita.

PT	<b>R-2.7</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Servicio de Seguridad y Vigilancia**

Existe seguridad y vigilancia para custodia en las rutas que distribuyen cemento los camiones de reparto.

Total de camiones Propios y Arrendados	25	
Facturación de Seguridad y Vigilancia	Q 850.00	
Meses del año 2016	12	
<b>Presupuesto total</b>	<b>Q 255,000.00</b>	R-1.1
	✓	

**Servicio de Monitoreo**

El monitoreo se hace por medio de GPS por la cantidad de Q.110.00 por los 25 camiones de la empresa.

Total de camiones	25	
Pago de GPS	Q 110.00	
Meses del año 2015	12	
<b>Presupuesto total</b>	<b>Q 33,000.00</b>	R-1.1
	✓	

**Conclusión**

El Departamento de Logística no ha relacionado la incorporación de nos nuevas rutas que se le brindará servicio de seguridad y vigilancia, sobre los materiales en tránsito en el predio. El monitoreo debe agregar los registros que se considerarían para los camiones a adquirir, no se basan en enfocar los objetivos previstos en la información.

PT	<b>R-2.8</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	03/02/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	04/02/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Análisis del Presupuesto detallado de la empresa**

**Depreciación Vehículos**

Las depreciaciones son calculadas de acuerdo con la Ley del ISR, Decreto número 10-2012, que establece el 20% sobre el total de la cantidad de Vehículos.

A continuación, se muestran los cálculos:

Total Vehículos	Q 1,238,627.00
Depreciación Vehículos	20%
<b>Presupuesto total</b>	<u><u><b>Q 247,725.40</b></u></u>
	✓

R-1.2

**Conclusión**

El Departamento de Finanzas en los ajustes contables debe verificar la existencia de la política o el fundamento del 20% a considerar como depreciación anual. Se debe determinar que método de depreciación es conveniente, para que la información generada posea características apropiadas para el trato de activos a través del tiempo.

PT	<b>L-1</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	28/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Cédula de Marcas**

No.	Descripción	Marca
1	Verificado con registros oficiales del plan estratégico	∨
2	Cotejado con los Registros del presupuesto General	↶
4	Verificación de Registros del presupuesto detallado	
5	Calculo Verificado	✓
6	Extensiones Aritméticas verificadas Verticalmente	^
7	Ver Criterio de Probabilidad	◆
8	Copia Fiel del Original	<u>CFO</u>
9	Copia Preparada por el Cliente	<u>CPC</u>

PT	<b>L-2</b>
Elaboró:	SCR
Fecha:	26/01/2016
Revisó:	AIC
Fecha:	28/01/2016

**Transcompany, S.A.**

**Evaluación del control presupuestal**

**Período de asesoría del 19 de enero al 9 de febrero de 2016**

**Criterio de Probabilidad**

<b>Probabilidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Baja</b>	Poco probable que suceda.
<b>Media</b>	Probable que suceda
<b>Alta</b>	Muy probable que suceda

Criterio determinado en función del riesgo y la consecución de objetivos del control presupuestal, utilizado en las matrices de evaluación.

#### **4.11 Informe de Asesoría**

Guatemala, 9 de febrero de 2016

Lic. Joel Antonio Mayen  
Presidente de Junta Directiva

Apreciable Licenciado Mayen es un placer saludarle de parte nuestra Firma Cantareros y Asociados, Contadores Públicos y Auditores, hacerle entrega del informe correspondiente según lo acordado como parte del cumplimiento de nuestro trabajo realizado.

Como resultado de la evaluación, consideramos que el control presupuestal es ineficiente e ineficaz debido a que la preparación del presupuesto no posee políticas ni procedimientos eficaces en base a metodología, supuestos subyacentes, proyecciones alineadas al plan estratégico, esto limita la consecución de objetivos, provocando riesgos relevantes para la toma de decisiones.

Es necesario mencionar que el control presupuestal se fundamenta en elementos de estructura, operaciones y elemento humano. Cada uno de ellos promueve la eficiencia y eficacia de los controles establecidos para la realización del presupuesto e impulsan la mejor práctica en el proceso de ejecución.

Los hallazgos encontrados en el trabajo realizado se adjuntan a la presente.

Atentamente,



Licda. Astrid Isabel Cantarero  
Cantarero y Asociados

## **Hallazgo 1**

En la empresa no poseen conocimientos sobre el control presupuestal, derivado de esto no tiene definidos los criterios para su determinación en cada una de las áreas de la empresa. Por lo que se le encarga al Gerente Financiero la verificación y consolidación del Presupuesto anual.

### **Criterio**

En el proceso de establecer el presupuesto posee personal competente en la formulación, supervisión y aprobación, con criterios adecuados, objetivos y alineados a las características de la organización.

### **Causa**

Falta de actualización de Perfiles de Puestos donde involucren capacidades y experiencia sobre temas presupuestales.

### **Efecto**

Segregación de Funciones inadecuadas que pueden generar pérdidas financieras para la empresa.

### **Comentario de la administración**

Se tiene contemplado capacitar a las Gerencias para establecer procesos requeridos para la elaboración y seguimiento sobre la ejecución del presupuesto.

### **Recomendación**

Realizar una evaluación del desempeño para determinar los aportes que cada colaborador brinda a la organización para el alcance de sus objetivos en el cumplimiento de sus funciones.

## **Hallazgo 2**

El plan no se revisa para que se consideren los objetivos y estrategias en la elaboración del presupuesto relacionado a cada área de la empresa.

### **Criterio**

La Administración de la Empresa difunde a toda la empresa, los planes que se llevaran a cabo anualmente.

### **Causa**

Falta de comunicación dentro de todas las líneas de la organización.

### **Efecto**

Impacto en objetivos relacionados o dependientes que limiten su consecución, afectando a la empresa en la utilización de los recursos.

### **Comentario de la administración**

Se verificará que todos los departamentos reciban la información para que se alineen a los objetivos globales.

### **Recomendación**

Compartir la Información a toda la organización para que, de forma transparente, exacta e íntegra, establezcan el presupuesto en relación a todos los departamentos.

### **Hallazgo 3**

Inexistencia de sistemas de información y metodología para la elaboración del presupuesto.

#### **Criterio**

El presupuesto posee metodologías, en forma de cálculos y presentación de reportes de una manera estándar dentro de la empresa poseyendo un sistema de información confiable.

#### **Causa**

Falta de procedimientos establecidos para la realización de cálculos y estructura de reportes en hojas electrónicas.

#### **Efecto**

Se pueden omitir procesos o formular cálculos inadecuados que no reflejen información verídica y pueda considerarse indicio de fraude o acceso a información privilegiada

#### **Comentario de la administración**

Se tiene iniciativa el adquirir un sistema de información que apoye los procesos de formulación del presupuesto.

#### **Recomendación**

La información debe ser resguardada en un sistema confiable que elabore cálculos automatizados con acceso restringido a personal clave.

## **Hallazgo 4**

Existe inconsistencia en el cálculo de las tendencias del mercado, clientes y población objetivo de la empresa.

### **Criterio**

Las tendencias adoptadas por el mercado, se establecen a través de la demanda del servicio proporcionado, de tal manera que pueda buscar la innovación en sentido de satisfacer las necesidades del cliente.

### **Causa**

Falta de estudios sobre la factibilidad de llevar a cabo un proyecto de expansión o incremento de rutas de forma elocuente a las necesidades de los clientes y a la capacidad de brindar el servicio sin complicaciones.

### **Efecto**

No mantener los estándares de servicio de calidad, ocasionando bajas en los ingresos, derivado a mala utilización del recurso.

### **Comentario de la Administración**

No se ha considerado hacer estudios ya que cada año se mantiene en promedio el ingreso.

### **Recomendación**

Realizar estudios de factibilidad a nuevos proyectos que tenga la empresa y de qué forma aportará para la obtención de mayores ingresos en la ejecución del presupuesto.

## **Hallazgo 5**

Inadecuado diseño de políticas presupuestales ya que la mayoría son enfocadas a limitantes en cuanto a cálculos de gastos.

### **Criterio**

Las políticas y procedimientos son bases confiables de cómo se debe establecer el presupuesto y el seguimiento que debe darse, siendo una guía para el personal a cargo.

### **Causa**

Falta de diseño de directrices, políticas y procedimientos adecuadas al comportamiento de supuestos enfocados a la proyección según la actividad de la empresa

### **Efecto**

Discrepancia entre los Departamentos en los criterios para establecer el presupuesto y llevar a cabo procesos de entrega de reportes con la calidad requerida, provocando ineficiencia en la consolidación en tiempo innecesario.

### **Comentario de la administración**

No se tiene conocimiento de existencia de supuesto subyacentes del presupuesto por ello no se han considera la utilización de ellos.

### **Recomendación**

Profesionalizar la proyección basada en supuestos subyacentes confiables, dentro del diseño de políticas y procedimientos.

## **Hallazgo 6**

No se considera ningún supuesto subyacente confiable y derivado a la falta de criterio, se estableció que el incremento anual del presupuesto es del 5% sin posibles cuestionamientos.

### **Criterio**

La utilización de supuestos subyacentes promueve la objetividad de la información, basándose en juicios sobre las tendencias en diferentes aspectos, económicos, sociales, políticos, normativos, entre otros.

### **Causa**

De parte de Gerencia General se estableció un incremento en cada rubro del presupuesto de 5% en relación al año anterior.

### **Efecto**

Falta de objetividad en la información que no refleja la realidad sobre la actividad de la empresa y pueden surgir pérdidas derivadas a falta de análisis para la realización de proyecciones.

### **Comentario de la administración**

En base a la experiencia han realizado el presupuesto y como promedio utilizan un porcentaje.

### **Recomendación**

Establecer el uso de supuestos para que la información tenga un acercamiento a la realidad y puedan establecerse la confiabilidad que los registros representan.

## **Hallazgo 7**

Falta de información a detalle de la integración del presupuesto anual establecido por los departamentos de la empresa.

### **Criterio**

La información debe ser eficiente y eficaz cumpliendo con sus características para brindar la confiabilidad necesaria para la toma de decisiones.

### **Causa**

Falta de reportes elaborados por los departamentos de la empresa, por inexistencia de procesos definidos para entrega y aprobación de presupuesto.

### **Efecto**

Conflicto de intereses sobre el presupuesto aprobado para cada departamento.

### **Comentario de la administración**

Anualmente se pide el reporte a cada departamento y algunos no lo presentan debido a que no consideran modificaciones de conformidad al año anterior.

### **Recomendación**

Se deben establecer fechas clave para la discusión del presupuesto donde participen personas clave de cada departamento, antes de hacerlo oficial.

## **Hallazgo 8**

Las proyecciones en cuanto a todas las áreas, carecen de consideraciones a aspectos de contrataciones, provisiones de pérdidas en accidentes, impuestos, volatilidad de precios en combustible, repuestos y reparaciones.

### **Criterio**

Las proyecciones deben tener fundamentos razonables para que mantengan una consistencia representativa a todos los cambios posibles que estén afectos a cada área.

### **Causa**

Falta de conocimiento y de análisis sobre el presupuesto y los factores que deben ir inmersos dentro de cada proyección.

### **Efecto**

Variaciones relevantes en la ejecución del presupuesto que representen egresos que no se tenían contemplados.

### **Comentario de la administración**

Todo reporte de área se realiza de acuerdo a la experiencia adquirida a través de los años de actividades de la empresa.

### **Recomendación**

Definir criterios para proyecciones en cada área y establecerlos por escrito, dándolos a conocer a quien elabora, consolida, aprueba y ejecuta.

## CONCLUSIONES

1. La empresa al constituirse legalmente, forma una persona jurídica, teniendo a su vez los mismos atributos que las personas físicas, es susceptible de exigir derechos y contraer obligaciones. Regida por un conjunto de normas que establecen los lineamientos, directrices a través de las cuales las entidades desarrollan sus actividades económicas.
2. El Contador Público y Auditor en cada etapa del proceso de evaluación asume la responsabilidad de realizar el trabajo encomendado, observando la normativa emitida por los diferentes órganos que regulan el que hacer de la profesión, derivado de la confianza que depositan en él las personas que contratan sus servicios.
3. En la evaluación del Control Presupuestal el Contador Público y Auditor compara la información real del periodo de cierre con lo proyectado, para analizar las desviaciones a fin de tomar las medidas correctivas en aquellos rubros que demuestren una falta de control adecuado, para prevenir condiciones futuras
4. La creación y el cumplimiento de políticas, controles y procedimientos en la elaboración del presupuesto de la Empresa de Transporte de Cemento, tomando como prioridad los supuestos subyacentes ayudarán a obtener objetividad a la hora de la ejecución presupuestaria, para que el pronóstico sea confiable, acercándonos cada vez más a la realidad y permitiendo que con el transcurso del tiempo integre estándares, los cuales se basan en mejores prácticas.

## RECOMENDACIONES

1. Los planes operativos y presupuestarios deben ser implantados para cuantificar y materializar las estrategias elegidas para conseguir los objetivos en el Plan Estratégico, logrando también mantenerse en el marco de los gastos previstos y orienta la elaboración del presupuesto del ejercicio siguiente.
2. El Contador Público y Auditor, al realizar la evaluación presupuestaria en una empresa de Transporte de Cemento, y la aplicación de sus conocimientos determine las causas que originan las desviaciones y hallazgos encontrados y descritos en el informe, optimizando de esta forma los recursos con los cuales se cuenta.
3. Para una eficiente gestión del presupuesto, se debe elaborar el diagnóstico, aplicar la metodología de la planificación estratégica participativa para priorizar las necesidades, fijar las políticas, líneas de acción y objetivos; formular los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo acorde a la realidad de la empresa.
4. Las políticas, controles y procedimientos presupuestarios son de suma importancia para la vida de las empresas, deben ser de observancia general al involucrar a todo el personal laborante, por lo que se hace necesario implantarlas con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados y así cumplir con las metas propuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Burbano Ruiz, Jorge E. y Ortiz Gómez Alberto. 2012, Presupuesto Enfoque moderno de planificación y control de recursos, Editorial McGraw – Hill Interamericana, S. A. Bogotá Colombia. 359 p.
2. Calderón Molina, José. 2011, Breve historia económica de Guatemala siglo XX. Volumen 1, Guatemala, 80 p.
3. Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés, 2010, Presupuesto teoría y práctica, McGraw-hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V. 157 p.
4. Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad IFAC 2010, International Ethics standards Board of Accountants International Federation of Accountants, 162 p.
5. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441, 2011, 226 p.
6. Congreso de la Republica de Guatemala, 1970, Decreto Numero 2-70, Código de Comercio, Guatemala 212 p.
7. Congreso de la Republica de Guatemala. 1991, Decreto No. 6-91 y sus reformas, Código Tributario, Guatemala, 92 p.

8. Congreso de la Republica de Guatemala, Ley Impuesto al Valor agregado (IVA), Decreto 27-92, (IVA), Guatemala, 88 p.
9. Congreso de la Republica de Guatemala y su reglamento, Decreto 79-2000, Ley de distribución de Cemento, Guatemala, 5 p.
10. Congreso de la Republica de Guatemala y su reglamento, Decreto 132-96, Ley de Transito, Guatemala, 12 p.
11. Congreso de la Republica de Guatemala y su reglamento, Decreto número 10-2012 Impuesto Sobre la Renta y sus reformas, Guatemala, 97 p.
12. Congreso de la Republica de Guatemala, Decreto número 38-92, Ley de impuesto a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo, Guatemala, 16 p.
13. Constitución Política de la Republica de Guatemala, Acuerdo Legislativo 18-93, Guatemala, 80 p.
14. Coopers & Lybrand. 1997, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (informe COSO), Ediciones Días de Santos, S.A. Madrid, 420 p.

15. Elizondo López, Arturo. 2010, La profesión contable, selección y desarrollo, México, Ecasa 429 p.
16. Eyssautier de la Mora, Maurice. 2012, Elementos básicos de administración 4 ed. Editorial Trelles, 254 p. México.
17. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2014, Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad Vol. I. Decima tercera edición. México. 1080 p.
18. Mazariegos, Estuardo Roberto, Evaluación de vehículos, 2008, Guatemala, 125 p.
19. Morueco, Raúl. Manual práctico de administración, Editorial Trelles, 2013, 394 p.
20. Muñiz, Luis. Barcelona 2009, impreso en España, Control Presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto, 225 p.
21. Normas Internacionales de Auditoría, 2013, Federación Internacional de Contadores (IFAC). Internacional Auditing and Assurance Standards Board) 1013 p.

22. Norma Internacionales de Información Financiera para las pequeñas y medianas entidades, (NIIF para PYMES), IFRS Foundation Publications Department, 2013, 815 p.

### **WEB-GRAFÍA**

23. Banco Guatemala. Página oficial, Tipo de Cambio, Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/cambio/>, Fecha: 20/01/2016, Hora: 3:00 pm.

24. Gerencie.com. Artículo economía y finanzas, Recuperado de <http://www.gerencie.com/category/economia-y-finanzas>,  
Fecha: 2/02/2016, Hora: 5:00 pm.