

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO  
GERENTE FINANCIERO, EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE  
RESULTADOS PRESUPUESTADO, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS"**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ADILIA LIZBETH MARTÍNEZ CONTRERAS**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, JULIO DE 2018.**

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
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**

Área Matemática-Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Área Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Área Auditoría	Lic. Erik Roberto Flores López

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

Presidente	Lic. Erik Roberto Flores López
Secretario	MBA Ronald Hurtarte Chavarría
Examinador	Licda. Margarita Gómez de Román

Guatemala 06 de febrero de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

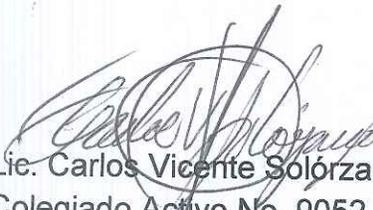
Estimado Señor Decano:

Tengo el honor de dirigirme a usted para informarle que según DICTAMEN-AUDITORÍA No. 04-2018, he procedido a asesorar el trabajo de tesis de graduación profesional de la estudiante Adilia Lizbeth Martínez Contreras, el cual lleva por título "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO, EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS".

El trabajo realizado en mi opinión, cumple a satisfacción con los estándares de calidad que caracterizan este tipo de investigaciones. Lo anterior tomando en consideración los lineamientos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y con apego al plan de trabajo originalmente aprobado.

Durante el transcurso del asesoramiento, surgieron algunos cambios los cuales fueron aceptados e incluidos por la señorita Adilia Lizbeth Martínez Contreras.

Derivado de lo anterior me permito recomendar que se apruebe el presente trabajo para sustentar el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, previo a optar al título universitario de CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA en el grado de licenciada.



Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto  
Colegiado Activo No. 9052



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTICUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 21-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-053-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 06 de abril de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO, EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ADILIA LIZBETH MARTÍNEZ CONTRERAS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por darme la vida y bendecirla en gran manera, porque ha sido mi guía en todo momento, y me permite llegar a este momento tan importante en mi vida profesional.
- A MIS PADRES:** Alfredo Martínez, por estar presente y ser parte de mi vida, Rosa Contreras, por ser el pilar de mi vida, por brindarme la confianza necesaria y motivarme con tu ejemplo a ser cada día mejor.
- A MIS HERMANOS:** Jenny, Abner y Willy por ser mi apoyo incondicional y la motivación fundamental para alcanzar mis éxitos, este triunfo es para ustedes.
- A MI CUÑADA Y SOBRINOS:** Griselda Morales, Saúl y Emiliano por formar una parte muy importante en mi vida.
- A MIS ABUELITOS:** Con mucho cariño y respeto, gracias por ser parte importante de mi formación.
- A MIS TIOS Y PRIMOS:** Comparto este logro con ustedes. Especialmente a mi tía Olga (Q.E.P.D.), sé que desde el cielo te sientes orgullosa de mí y eres el ángel que me acompaña en todo momento.

A MIS AMIGOS: Por esos años que compartimos como estudiantes y porque nuestra amistad continúa, Patty López, Santos Baten, especialmente a Alma Méndez y Carlos Bocel por su paciencia, apoyo y motivación en todo momento.

A MI CASA DE ESTUDIOS: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas por brindarme la oportunidad de aprender y prepararme profesionalmente para el futuro.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS</b>	
1.1 Generalidades de las empresas distribuidoras de repuestos para vehículos	2
1.1.1 Empresa comercial	2
1.1.2 Forma de constitución	2
1.1.3 Empresas comercializadoras de repuestos para vehículos	3
1.1.4 Importadores y distribuidores	4
1.1.5 Antecedentes	4
1.1.6 Definición de repuestos para vehículos (Accesorios, piezas)	5
1.1.7 Clasificación de los distribuidores de repuestos para vehículos automotrices	5
1.2 Canales de distribución	6
1.3 Organización de la empresa	7
1.3.1 Organización	7
1.3.2 Características de la organización	9
1.3.3 Recursos	10
1.4 Marco Legal	12
1.4.1 Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas	12
1.4.2 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70, Código de Comercio y sus Reformas	12

1.4.3	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 6-91, Código Tributario y sus Reformas	13
1.4.4	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto sobre la Renta y sus Reformas	13
1.4.5	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas	13
1.4.6	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 15-98, Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles y sus reformas	14
1.4.7	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-2008 Ley del Impuesto Solidaridad	15
1.4.8	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 37-92 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos	15
1.4.9	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS y sus reformas	16
1.4.10	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus reformas	17

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTO**

2.1	Definición de presupuesto	18
2.2	Importancia del presupuesto	19
2.3	Clasificación de los presupuestos	20
2.3.1	Según el sector estos pueden ser	20
2.3.2	Según su flexibilidad	21
2.3.3	Según el periodo que cubran	21
2.3.4	Según el campo de aplicabilidad en la empresa	21

2.4	Fases del presupuesto	24
2.5	Ventajas y limitaciones del presupuesto	27
2.5.1	Ventajas	27
2.5.2	Limitaciones	28
2.6	Influencia de la Administración	29
2.7	Elementos del presupuesto de estado de resultados (operación)	30
2.7.1	Presupuesto de ventas	31
2.7.2	Presupuesto de mano de obra	40
2.7.3	Presupuesto de gastos de ventas	41
2.7.4	Presupuesto de gastos de administración	42
2.7.5	Presupuesto de gastos financieros	43
2.7.6	Método de Promedios	43
2.7.7	Áreas de conocimiento necesarias para la elaboración del presupuesto	44
2.8	Factores técnicos del presupuesto en la formulación	46

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	47
3.2	Áreas donde puede desempeñarse el Contador Público y Auditor	48
3.3	El Contador Público y Auditor como gerente financiero	49
3.4	Formación Técnica del Contador Público y Auditor	49
3.5	Código Ética Profesional	50
3.6	Responsabilidad	55
3.7	Responsabilidad Profesional	55
3.8	Responsabilidad Civil	57

**CAPÍTULO IV**  
**LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO**  
**GERENTE FINANCIERO, EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE**  
**RESULTADOS PRESUPUESTADO, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA**  
**DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS.**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1 Antecedentes	58
4.2 Nombramiento al gerente financiero para la elaboración del presupuesto	60
4.3 Programación del trabajo	61
4.4 Análisis de información	63
4.5 Entrega de informe	71
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Estado de resultados analítico	72
2. Historial de ventas de los últimos tres años	75
2.1 Detalle de ventas mensuales año 2015, 2016 y 2017	79
2.2 Distribución mensual del pronóstico de ventas	81
3. Determinación del costo de ventas	82
4. Presupuesto de gastos de administración	83-84
4.1 Estimación de incremento de sueldos administración	86
4.2 Sueldos y prestaciones área de administración	88-89
4.3 Estimación de gastos de administración	90
5. Presupuesto de gastos de cuentas	91-92
5.1 Estimación incremento de sueldos área de ventas	94
5.2 Estimación de comisiones	95-96
5.3 Sueldos y prestaciones área de ventas	97-98
5.4 Estimación de gastos de ventas	99
6. Presupuesto de otros gastos	100
6.1 Estimación de otros gastos	101
7. Presupuesto de otros ingresos	102
7.1 Estimación de otros ingresos	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Organigrama	59
2. Esquema secuencial de elaboración del estado de resultados presupuestado	74

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado es dinámico, complejo y está en constante evolución, por lo que las empresas necesitan conocer la situación actual para buscar oportunidades de nuevos mercados a través de estrategias que le permitan determinar objetivos cuantitativos y cualitativos.

Las empresas dedicadas a la distribución de repuestos para vehículos necesitan un flujo de datos constantes y precisos para tomar las decisiones más acertadas, esto con el fin de poder hacerle frente a la intensa competencia a la que están sometidas, así como a la crisis económica que se presenta tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Toda la información que generan las empresas a lo largo de un período contable puede resumirse en los Estados Financieros. El objetivo de los mismos es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la posición financiera. Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia, o dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

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 accionistas, acreedores, colaboradores y público en general, así mismo suministran información sobre el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas.

Es por ello que como parte de la planificación financiera y presupuestal, el uso de una herramienta de control que les permita percibir el futuro con mayor claridad, con el objeto de conocer anticipadamente los indicadores en donde deberán centrar sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa y prever con anticipación las acciones que deberán tomar es el Presupuesto del estado de resultados.

El presupuesto del estado de resultados incluye la proyección de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de resultados proyectado.

La información final que sirve como complemento al plan de utilidades es el presupuesto de gastos operacionales tradicionalmente conocido como gastos de administración, ventas y financieros.

El propósito de esta tesis es dar un apoyo a los empresarios y a los profesionales de la contaduría pública y auditoría ya que a través de ella se mostrarán los puntos importantes a contemplar en la elaboración de un presupuesto del estado de resultados tomando como unidad de análisis una empresa que distribuye repuestos para vehículos.

La empresa automotriz utilizada como unidad de análisis no cuenta dentro de sus políticas con la elaboración de un presupuesto como base para comparar las operaciones mensuales.

El contenido de trabajo de tesis se divide en cuatro capítulos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

El capítulo I, describe todas las generalidades sobre las empresas distribuidoras de repuestos para vehículos, para dar una idea al lector sobre el tipo de empresa.

El capítulo II, habla sobre el presupuesto y los tipos de presupuesto más conocidos y utilizados, así como técnicas y métodos a tomar en cuenta en la elaboración del presupuesto del estado de resultados así como sus objetivos, ventajas, limitaciones

El capítulo III, contiene todo lo relacionado al contador público y auditor como gerente financiero, quien será el encargado de la elaboración del presupuesto, detallando sus responsabilidades y características.

El capítulo VI, se desarrolla el caso práctico, se muestra cada una de las etapas a considerar para la elaboración del presupuesto, así como técnicas para que los cálculos sean lo más precisos posibles, presentando al final el presupuesto del estado de resultados.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones planteadas posteriores a realizar el trabajo de tesis, para dar seguimiento al cumplimiento de la ejecución presupuestal.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS

### 1.1 Generalidades de las empresas distribuidoras de repuestos para vehículos

A continuación se describen algunas definiciones relacionadas a las empresas distribuidoras de repuestos para vehículos que ayudarán a comprender sobre ellas.

#### 1.1.1 Empresa comercial

Son las dedicadas directamente al comercio, es decir, una organización que realiza actividades y utiliza todos los recursos necesarios para lograr sus objetivos siendo los principales la compra-venta de productos terminados en donde intervienen tanto el productor como el consumidor.

Se pueden clasificar generalmente en:

**Mayoristas:** Son las que efectúan ventas en cantidades grandes a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.

**Minoristas o detallistas:** Son los que venden al por menor.

**Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes escalas como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

**Comisionistas:** Se dedican a vender lo que no es suyo, es decir mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por ello una comisión.

**Según el origen del capital:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

a. **Públicas:** El control del capital está en manos del Estado y su finalidad es prestar servicios públicos y satisfacer necesidades de carácter social.

b. **Privadas:** Son las empresas dedicadas netamente a los negocios y los dueños pueden ser entidades no gubernamentales o bien inversionistas privados o particulares que no comercian públicamente en la bolsa de valores. Estas pueden ser:

- **Nacionales:** Cuando los inversionistas son del país.
- **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son extranjeros.
- **Mixtas:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Trasnacionales;** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### 1.1.2 Forma de constitución

La forma de constitución de las empresas comerciales está basada en el volumen de sus operaciones, la actividad a realizar y al aporte de sus socios. El Código de Comercio especifica que son sociedades mercantiles las siguientes:

**Sociedad Colectiva:** Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, limitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

**Sociedad en Comandita Simple:** Es la que 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 limitada al monto de su aportación.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Es la que está compuesta por varios socios que sólo 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.

**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.

**Sociedad en Comandita por Acciones:** Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, limitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

### **1.1.3 Empresas comercializadoras de repuestos para vehículos**

Son un grupo de empresas comerciales, dedicadas al abastecimiento del mercado por medio de la comercialización, cuyo fin primordial es suplir las necesidades del mercado, obteniendo así la satisfacción a sus clientes al proporcionarles repuestos en condiciones óptimas.

Las empresas dedicadas a la venta de repuestos prestan sus servicios tanto a personas individuales como jurídicas en diferentes actividades productivas que conforman la economía guatemalteca.

#### **1.1.4 Importadores y distribuidores**

Se refiere a empresas o personas encargadas de nacionalizar productos de diferente índole, para posteriormente proveer o satisfacer las necesidades de sus clientes, haciéndose responsables de la mercadería importada, es decir responsabilizándose porque sea legal.

Dependiendo del volumen de transacciones, así como el concepto en el cual fueron creados, los distribuidores se clasifican de la siguiente manera:

**Mayoristas:** Ventas a sub-distribuidores, talleres u otros que sus compras son recurrentes y su volumen de compra es relevante.

**Menudeo:** Son las ventas enfocadas al consumidor final o a clientes nuevos que su volumen de compra no es recurrente ni en volumen.

#### **1.1.5 Antecedentes**

En la década de los años veinte se inicia la importación de vehículos a Guatemala, las personas que podían adquirir un vehículo eran las más poderosas de esa época, al darse cuenta que las partes y los componentes de los mismos se desgastaban se vieron obligados a crear el sector de repuestos para automóviles.

Debido al compromiso con sus clientes, inicialmente eran los importadores los únicos que podían distribuir repuestos, con el transcurrir de los años el

mercado fue creciendo así como la competencia, los costos fueron bajando y aparecieron fabricantes de repuestos para vehículos en sectores específicos (acumuladores, llantas, frenos, entre otros).

Fue en la década de los 80 que la comercialización de repuestos tiene un crecimiento notable debido a que se inicia la importación de vehículos usados al país, a la fecha existen infinidad de empresas dedicadas a la venta de repuestos para vehículos de las diferentes marcas existentes.

#### **1.1.6 Definición de repuestos para vehículos (Accesorios, piezas)**

Repuestos, conocidos también como refacciones, son las piezas utilizadas para reemplazar otras que son inservibles en los vehículos, éstos pueden ser genuinos (de fábrica), piezas originales sin empaque de fábrica y genérico.

#### **1.1.7 Clasificación de los distribuidores de repuestos para vehículos automotrices**

Actualmente existe diversidad de pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la venta de repuestos para vehículos, las cuales están agrupadas de la siguiente manera:

- Distribuidores autorizados de marcas específicas de automóviles (Agencias); se dedican a una marca en particular y cuentan con la representación de la casa matriz.
- Importadores de repuestos para vehículos en general; se dedican a la venta de piezas no originales; es decir, repuestos de mercado paralelo o repuestos genéricos.
- Ventas de neumáticos, sistemas de suspensión, resortes fabricados localmente y mangueras.

Los repuestos automotrices pueden clasificarse en:

- Productos nuevos originales
- Productos nuevos no originales
- Productos usados

Los repuestos automotrices son estandarizados, es decir son similares entre originales y no originales, se diferencian en la calidad y precio del mismo. Existen distribuidoras de repuestos especializados en una marca en particular, a determinado producto (motores y partes de motores), o por línea de producto destinado a un segmento específico.

## **1.2 Canales de distribución**

Las empresas distribuidoras de repuestos para vehículos utilizan diversos canales para la venta y algunas fungen como agente intermediario para hacer llegar los productos de los fabricantes a los consumidores, negocia la venta de los mismos y a su vez los comercializa a los almacenes propios y no propios.

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

La estrategia utilizada por las grandes empresas, para comercializar los productos en el mercado, recurre a la combinación de canales de distribución los cuales se presentan de la siguiente forma:

**Mayoreo:** Venta realizada a otras empresas que se dedican a una actividad económica: empresas gubernamentales, empresas privadas, entre otros,

destinados para consumo propio; esto conlleva a la negociación de ambas partes; el requisito es comprar en cantidades considerables y continuas. Con ello se ingresa como afiliado, otorgando beneficio al comprador de recibir un descuento especial.

**Detallista:** Es la venta realizada a los talleres mecánicos y a las personas naturales. Estos canales de distribución van dirigidos al mercado de transporte terrestre y se clasifica de la siguiente forma:

- a) Transporte colectivo: Es el asignado a los autobuses, independientemente de su capacidad de transportación.
- b) Transporte de carga: Es la transportación de todo tipo de mercadería, indistintamente de su tonelaje.
- c) Transporte liviano o personal: es de uso familiar.

### **1.3 Organización de la empresa**

En toda empresa es de suma importancia tener una buena organización ya que de ello depende el éxito o el fracaso de la misma dentro del mercado que se desarrolle.

#### **1.3.1 Organización**

La organización es una de las etapas de la administración, que establece la armonía que debe existir entre las diversas actividades de los elementos humanos, así como las funciones a ejecutar y el uso adecuado de los recursos materiales y financieros, mediante el cumplimiento de reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Para las distribuidoras de repuestos la organización es básica, ya que define las funciones específicas de cada miembro o departamento y su ubicación en la estructura organizacional.

En forma general, cuentan con las siguientes áreas:

- **Gerencia general.** Vela por el cumplimiento de las diversas políticas, procedimientos y controles implementados en la organización para cumplir con los objetivos encomendados.
- **Gerencia financiera.** Tiene a su cargo los departamentos de pagos, créditos, contabilidad e informática. Esta gerencia se encarga de rendir informes a la Junta Directiva relacionados con los saldos de efectivo, los saldos de proveedores, el nivel de endeudamiento, u otros, en base a la información solicitada a los departamentos que tiene a su cargo.
- **Gerencia de personal.** Tiene a su cargo la contratación del personal adecuado para cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
- **Gerencia de informática.** Tiene a su cargo la dirección del departamento de sistemas, quienes velan por el buen funcionamiento del equipo de computación de todo el personal, para obtener un óptimo rendimiento, y resguardo de la información.
- **Gerencia de repuestos.** Tiene a su cargo la supervisión de los encargados de sucursales, para velar por el cumplimiento de los procedimientos relacionados con ventas, manejo de inventarios, stock de sucursales, manejo de efectivo, entre otros, y que se alcancen las metas presupuestadas para cada mes.

- **Gerencia de comercialización y mercadeo.** Tiene a su cargo la supervisión de los encargados de compras y verificar que las compras efectuadas no sobrepasen el límite de acuerdo al presupuesto de compras mensual y anual, y que los precios convenidos con los proveedores coincidan con los indicados en los pedidos efectuados.
- **Gerencia de publicidad.** Esta gerencia se encarga del manejo publicitario en coordinación con la gerencia de comercialización y mercadeo, con la finalidad de dar a conocer al público las ofertas y promociones por medio de las agencias publicitarias. También le corresponde a ésta gerencia la implementación y seguimiento de las políticas y procedimiento de cobro por publicidad a los proveedores.
- **Gerencia de logística.** Se encarga de buscar y aplicar la más adecuada organización y sistematización de las distintas tiendas.

### **1.3.2 Características de la organización**

Como toda organización una empresa distribuidora de repuestos para vehículos cuenta con una visión y misión, la cual las caracteriza dentro del mercado ya que en ellas expresan de forma general los objetivos de la empresa.

#### **Visión**

Obtener el puesto número uno dentro del mercado, ofreciendo el mejor producto y de la mejor calidad, lo cual satisfaga a los clientes en general.

## **Misión**

Proporcionar a los clientes una excelente experiencia en la compra de sus repuestos, la cual llegue a satisfacer sus necesidades, así como crear utilidades para los accionistas, colaboradores y la comunidad, con principios éticos.

### **1.3.3 Recursos**

Dentro de una empresa es imprescindible establecer una estructura adecuada por medio de la cual, los recursos cumplen un papel muy importante en la ejecución de las actividades de la empresa, deben conjugarse entre sí para contribuir al funcionamiento adecuado de la misma.

Los recursos pueden ser propios o en calidad de préstamo, lo primordial es la función que cumplan dentro de la empresa.

Estos elementos son:

**Recursos humanos:** Este es el factor primordial para el funcionamiento de cualquier grupo social, ya que de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Con ello nos referimos al conjunto de colaboradores que laboran para una empresa u organización no importando el nivel jerárquico que desempeñen en la misma, todos contribuyen para un mismo objetivo "el crecimiento o estabilidad de la empresa".

Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, las cuales son aplicadas en las actividades de la empresa a cambio de una remuneración, las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles y se miden únicamente por el comportamiento del colaborador en la empresa.

Cada persona tiene diferentes cualidades lo cual la hacen apta para desarrollar algún tipo de ocupación, mientras más escasa sea la cualidad, será más solicitado y mejor remunerado.

**Recursos financieros:** Este es representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, indispensables para su funcionamiento y desarrollo, estos pueden ser:

- ✓ Recursos Financieros Propios: Estos se encuentran expresados en dinero en efectivo, aportaciones o cualquier tipo de transacción efectuada por socios de la empresa.
- ✓ Recursos Financieros Ajenos: Son recursos externos que generan una deuda u obligación para la empresa, este procede de créditos bancarios a corto o largo plazo, bonos, cartas de crédito, entre otros.

**Recursos materiales:** Son aquellos bienes tangibles que son utilizados para procesar y transformar durante el proceso productivo de la empresa, ellos pueden ser los edificios e instalaciones, maquinaria y herramienta, materias primas y producto final elaborado o adquirido para la venta.

**Recursos técnicos:** Comprende todos los procedimientos y métodos que sirven como herramienta al elemento humano para desarrollar de forma adecuada sus funciones.

Pueden ser sistemas de producción, de finanzas, de ventas, así como formulas y patentes.

**Recursos administrativos:** Estos implican la coordinación e integración de todos los recursos para lograr los objetivos propuestos, y su estudio se

fundamenta en las funciones básicas que desempeña un administrador. Esto incluye:

- Planificación.
- Organización
- Dirección
- Control

#### **1.4 Marco Legal**

El marco legal proporciona las bases políticas sobre las cuales se rige una empresa, lo cual dependerá del giro del negocio y faculta a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo su labor de conformidad con la ley.

##### **1.4.1 Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas**

La constitución política es la máxima ley, fundamental y con mayor jerarquía en Guatemala, en ella se establecen todos los derechos y obligaciones de los ciudadanos, describe la estructura y organización del estado y bajo sus lineamientos son establecidas el resto de las leyes que rigen el país.

##### **1.4.2 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70, Código de Comercio y sus Reformas**

En Guatemala el marco aplicable para toda empresa comercial es el Código de Comercio, el cual establece que “Todo comerciante en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se registran por las disposiciones de este código y en su efecto, por las del Derecho Civil que se aplicaran e interpretaran de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil” (7:2).

#### **1.4.3 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 6-91, Código Tributario y sus Reformas**

Es el conjunto de leyes de derecho público que rigen las relaciones jurídicas originadas de los tributos establecidos por el estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales a las cuales se les aplicara de forma supletoria.

#### **1.4.4 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto sobre la Renta y sus Reformas**

Fue emitida considerando que era necesario mejorar, modernizar y simplificar la estructura impositiva, para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, e incrementar la eficiencia administrativa y la recaudación de los tributos. Con el fin de fortalecer los mecanismos legales que permitan la ampliación de la base tributaria e incrementar la recaudación.

#### **1.4.5 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas**

“El impuesto es generado por:

- 1) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.
- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

- 5) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la participación de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- 6) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la auto prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- 8) La venta o permuta de bienes inmuebles.
- 9) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.

En los casos señalados en los numerales 5, 6 y 9 anteriores, para los efectos del impuesto, la base imponible en ningún caso será inferior al precio de adquisición o al costo de fabricación de los bienes.”. (11:4)

#### **1.4.6 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 15-98 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles y sus reformas**

Fue creada como un mecanismo en el cual, a través de su aplicación sea más eficiente en la revaluación de los inmuebles, así como modernizar la

administración, registro, control, supervisión y fiscalización de dicho impuesto, el cual afecta a todas aquellas personas y empresas que son propietarias de bienes inmuebles.

#### **1.4.7 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-2008 Ley del Impuesto Solidaridad**

“Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”(12:2)

#### **1.4.8 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 37-92 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos**

“Están afectos los documentos que contengan los actos y contratos siguientes:

1. Los contratos civiles y mercantiles.
2. Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
3. Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.

4. Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza.
5. Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
6. Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
7. Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley.
8. Los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie. Los pagos o acreditamientos en cuentas contables y bancarias de dividendos, mediante operaciones contables o electrónicas, se emitan o no documentos de pago. Los dividendos que se paguen o acrediten mediante cupones en las acciones, también están afectos al pago del impuesto.”(15:2)

#### **1.4.9 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS y sus reformas**

En ella se estipula lo concerniente a la organización y funcionamiento de la institución referida, así como lo relacionado al campo de aplicación, beneficios, sus recursos y sistema financiero, la afiliación del instituto, tanto de patronos como colaboradores, sean éstos públicos y privados.

#### **1.4.10 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus reformas**

Es un documento jurídico laboral el cual permite regular los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores y así mismo crea instituciones para resolver sus conflictos.

Ayuda a definir el contrato de trabajo, por medio del cual un colaborador presta una serie de servicios a cambio de un salario. Regula las relaciones sociales ya que la fuerza de trabajo es el bien más valioso del ser humano.

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTO**

El presupuesto es una herramienta esencial para cualquier persona, empresa o entidad pública, ha sido mejorado al pasar de los años ya que siempre estuvo en la mente de la humanidad y fueron varios eventos los que ayudaron a que poco a poco se integrara a las finanzas, hasta llegar a jugar un papel muy importante dentro de las empresas y el estado, gracias a ello se logran alcanzar las metas trazadas manteniendo con ello la rentabilidad, proponiendo tiempos, medios y actividades a realizar durante un periodo determinado, todo ello se logra manteniendo un buen control por medio de la gerencia administrativa y financiera.

#### **2.1 Definición de presupuesto**

“Los presupuestos son las últimas previsiones cuantificadas de todas las magnitudes empresariales referidas al inmediato periodo contable. Deben poner de manifiesto con todo detalle, los datos previstos de ventas e ingresos, las inversiones, las compras, los costes de producción, los inventarios, los gastos de todas las áreas y, como conclusión los resultados esperados”.  
(16:429)

Es un dispositivo de planificación que ayuda a la mayoría de los gerentes a formular estrategias, sin importar su nivel dentro de la organización, éste como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar.

Podría decirse entonces que el presupuesto es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan financiero detallado, el cual expresa los compromisos estratégicos y las acciones operativas a utilizar en un periodo determinado dentro de la compañía, así como las acciones operativas que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos trazados.

Algunos de los objetivos más importantes del presupuesto son planificar integral y sistemáticamente las actividades, controlar y medir todos los resultados y considerar el futuro.

## **2.2 Importancia del presupuesto**

Este tema es uno de los más delicados, debido a su extraordinaria importancia y los factores que se deben tener presentes y que es necesario analizar para que sus resultados sean benéficos. La expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo, son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Corporativas, gubernamentales, grandes, medianas y pequeñas empresas.

Los presupuestos surgieron como una necesidad de parte de administradores y directivos, con el objetivo de garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades y establecer las pautas para la ejecución y control de los recursos financieros, ya que son formulaciones hechas en términos numéricos, con respecto a las operaciones y recursos que generalmente abarcan un año, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

Las empresas en general forman parte de un medio económico en el cual deben planificar sus actividades si pretenden mantenerse dentro del mercado

competitivo, de no ser así corren más riesgos de fracasar, para ello es necesario la utilización de herramientas.

La importancia del presupuesto es tan grande que se puede afirmar que es la principal herramienta para dirigir de forma eficaz una empresa mediana o grande, por medio de él se mantiene el plan de operaciones ordenado y es una reseña de operaciones de una empresa expresadas en dinero para un futuro y ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan algunos tratadistas, quienes indican que especialmente los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, resolver a tiempo problemas de interés y evaluar cualquier inversión.

### **2.3 Clasificación de los presupuestos**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, distintos tipos o denominaciones de presupuesto.

#### **2.3.1 Según el sector estos pueden ser:**

- ✓ Privados: son conocidos también como Presupuestos Empresariales, los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales, tiene fines lucrativos, su objetivo es optimizar ganancias. Son más flexibles debido a que no deben cumplir formalidades jurídicas como los presupuestos públicos.
- ✓ Públicos: Los presupuestos del sector público son el instrumento de gestión del estado con el fin de obtener resultados a favor de la

población, a través de la prestación de servicios y logro de metas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las entidades del sector público y los ingresos que los financian de acuerdo a la disponibilidad de fondos públicos.

### **2.3.2 Según su flexibilidad:**

- ✓ Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que no permiten realizar ajustes aunque exista variación en la realidad.
- ✓ Flexibles o Variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

### **2.3.3 Según el periodo que cubran:**

- ✓ A corto plazo: Son los que se elaboran de manera detallada para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.
- ✓ A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que generalmente adoptan los estados y grandes empresas.

### **2.3.4 Según el campo de aplicabilidad en la empresa:**

- ✓ Presupuesto Financiero
- ✓ Presupuesto de Inversiones permanentes o Presupuesto de Capital
- ✓ Presupuesto Base Cero
- ✓ Presupuesto Maestro
- ✓ Presupuesto de Operación (Estado de Resultados)

**Presupuesto Financiero:** “Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa, es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa.

De acuerdo con las siguientes necesidades:

- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Origen y aplicación de fondos
- ✓ Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos
- ✓ Amortización parcial o total de los créditos bancarios
- ✓ Nuevas aportaciones de capital". (6:3)

**Presupuesto de Inversiones Permanentes o Presupuesto de Capital:** "El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión. Esta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el periodo". (6:3)

**Presupuesto con Base Cero:** Su característica principal es que consiste en que se inicia la formulación de los presupuestos de gastos a partir de cero. Requiere por parte de cada responsable de los centros de gastos la justificación de la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria, determinando, si ello es posible, su rentabilidad específica. Hay que demostrar en cada área específica de la empresa que el beneficio generado va a ser mayor que el coste incurrido. Esta técnica suele aplicarse a las áreas de finanzas, control, relaciones industriales, mercadotecnia, mantenimiento, control de calidad, investigación y desarrollo, y otras similares, y no al ámbito de los factores productivos. Su filosofía supone la aplicación de técnicas administrativas y contables tales como: la administración por objetivos, la

contabilidad por áreas de responsabilidad, la evaluación de la actuación o el análisis coste-beneficio.

Con su aplicación se obtienen ventajas tales como: la eliminación de actividades repetitivas e innecesarias, la ordenación de las tareas según su grado de importancia y la evaluación de opciones alternativas que permitan aumentar la economicidad.

**Presupuesto Maestro:** Es el mismo plan maestro de producción, es el plan maestro detallado y cuantificado que muestra cómo serán adquiridos y utilizados los recursos de una empresa con el objeto de lograr éxitos en sus operaciones. Este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo.

Generalmente cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización por lo cual sus cifras deben ser flexibles.

**Presupuesto de Operación (Estado de Resultados):** “Es el de utilización más frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras”. (6:2)

Este presupuesto por ser un elemento dinámico donde los hechos reales, ya sean económicos o financieros, van modificando constantemente la proyección de ingresos y egresos, requiere actualizaciones permanentes, algunas de las cuales implican desplazamientos de fechas que en algunos casos pueden reubicar partidas fuera del periodo presupuestario, y otras afectan el monto de las estimaciones transformando directamente su estructura, por lo tanto, promoviendo la toma de nuevas decisiones a fin de adaptar la proyección a las modificaciones producidas.

El objetivo final radica en que la estimación de ingresos y egresos no pierda sus atributos como herramientas de gestión.

#### **2.4 Fases del presupuesto**

La elaboración del presupuesto es un proceso complejo porque implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica la cual normalmente es mensual se evalúa el desarrollo del mismo comparando los resultados conseguidos y el presupuesto.

La preparación de los presupuestos debe estar dentro del proceso de planificación de las empresas, y debe vincularse con la estrategia y la estructura de la organización. Se debe definir los objetivos y recursos específicos por centro de responsabilidad de tal forma que estos sean coherentes.

Las fases principales para la elaboración de los presupuestos son las siguientes:

### **a. Fase de planificación.**

En un presupuesto es necesario plasmar los proyectos y planes futuros de forma concreta, esta puede ser en tiempos, espacios, monetarios o en unidades de producción. Dentro de los elementos fundamentales a tomar en cuenta en la planificación tenemos:

1. Definir los objetivos específicos por parte de la dirección por medio de programas cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad y presentarlos a un período de tiempo determinado.
2. Definir los presupuestos de producción, detallando las necesidades de producción relacionadas con las capacidades y tiempos estipulados en los programas de producción.
3. Preparar el programa de compras, que una vez cuantificado en términos monetarios, concluirá en el presupuesto de compras, así como el presupuesto de tesorería necesario para su ejecución.
4. Resumir la información de ingresos y costes estimados con el objetivo de obtener de manera provisional el resultado de la actividad del período.

### **b. Fase de elaboración**

No hay un tiempo definido a partir del cual pueda iniciarse la elaboración del presupuesto, esto depende de la política de la empresa. Este inicia con el informe aprobado por la gerencia con base en el cual cada jefe de departamento prepara los programas y los entrega al director de presupuestos.

Estos programas se apoyan en los objetivos y políticas fijados y adquieren una dimensión monetaria en términos presupuestales.

### **c. Fase de ejecución**

Esta etapa consiste en poner en marcha el presupuesto elaborado y todo lo planificado y aprobado por gerencia. En el campo presupuestal la ejecución es tan importante como las otras etapas ya que si no ponen en marcha los planes, la empresa no logrará sus objetivos.

Expresado de otra manera, la ejecución será la forma de materializar los planes y objetivos propuestos, acá tiene mucho que ver la participación del equipo se preparó el presupuesto porque deben estar muy pendientes que se ejecute de forma oportuna y lo más exacto posible los montos presupuestados.

### **d. Fase de control**

“Considerando al presupuesto como un termómetro que mide la capacidad de ejecución de todas y cada una de las actividades de la empresa podríamos pensar que su labor no será completa sin esta etapa de control”. (1:42,43)

Deben llevarse a cabo una serie de actividades para conocer si el presupuesto se está desarrollando de la manera adecuada y correcta, entre ellos se puede mencionar:

- ✓ Preparación de informes de ejecución parcial y acumulada comparable con el presupuesto.
- ✓ Estudiar y analizar cualquier tipo de desvío en algún rubro.
- ✓ Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos.

- ✓ Determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos.
- ✓ Hacer una búsqueda de oportunas acciones correctoras.

## **2.5 Ventajas y limitaciones del presupuesto**

Las empresas deben evaluar si es conveniente o no la realización de los presupuestos, partiendo de sus objetivos y políticas, por ello deben estar conscientes de las ventajas y desventajas que les pueden provocar.

### **2.5.1 Ventajas**

Los ejecutivos que emplean el presupuesto como la herramienta principal de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que inician labores sin prever el futuro, algunas de sus ventajas se detallan a continuación:

- ✓ Ayudan a mantener un plan de operaciones ordenado en la empresa.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y corrigen la dirección hacia lo que verdaderamente se busca y se quiere alcanzar.
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan de acción.
- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las empresas, y a dedicarse a planificar de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- ✓ Se eligen las decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ✓ Cada miembro de la empresa piensa en la búsqueda de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ✓ Es el sistema más adecuado para establecer costos promedio, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- ✓ Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- ✓ Son un instrumento de evaluación y control de las actuaciones que generarán la base para la toma de decisiones.
- ✓ Se consideran como sistema de autorización, al permitir determinadas funciones de inversión en bienes específicos a los directivos.

### **2.5.2 Limitaciones**

Entre las desventajas o limitaciones que poseen los presupuestos, se pueden mencionar:

- ✓ El presupuesto solo es un estimado, no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro y depende de la experiencia de quienes lo determinen.
- ✓ El presupuesto es solo una herramienta de la gerencia
- ✓ El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.

- ✓ Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- ✓ Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.
- ✓ Su implementación y funcionamiento necesitan tiempo, por lo que sus beneficios se tendrán después el segundo o tercer periodo, cuando se obtenga la experiencia y el personal que participa en la ejecución se asegure de las necesidades del mismo.

## **2.6 Influencia de la Administración**

El éxito o fracaso de una empresa está determinado en forma importante por las políticas que adopte la administración de la misma y por los programas que se preparen para hacer efectivas tales políticas. Respecto de las ventas, principalmente en esta época de cambios económicos, la influencia administrativa es necesaria y decisiva. Los cambios en la economía del país y consecuentemente en el mercado de nuestros productos, exigen ajustes importantes en las políticas y programas de ventas y son los administradores de las empresas quienes tienen que formular la estrategia principal de las campañas de ventas, en tanto los funcionarios ejecutivos deben asumir la responsabilidad de establecer los procedimientos para cumplir tales estrategias.

Las áreas dentro de las cuales influye la administración, son:

**a)** Cambios en el tipo de productos: Algunos productos son sustituidos por otros con mayor tecnología, mejor calidad o con más usos, por lo que es necesario considerar cambios en los tipos de mercancías que se producen.

**b) Cambio en el diseño del producto:** En muchos casos se cambia el diseño del producto para adaptarlo a una zona de precios inferiores o mercado en particular.

**c) Políticas de mercado:** La expansión del mercado de la empresa en cuanto a territorio o productos, es una influencia administrativa que tienen implicaciones importantes en los presupuestos de ventas. Asimismo, la restricción o ampliación de ofertas.

**d) Políticas de publicidad:** Una importante decisión que debe ser tomada por los directores de la empresa, es la que se refiere a la amplitud, a los medios y al campo que ha de cubrir la publicidad: si ha de realizarse a nivel nacional, local o regional; a través de radio, televisión, periódicos, revistas, panfletos, etc.

**e) Política de precios:** La política de precios se relaciona con dos asuntos importantes: las ventas (en dinero y en cantidad) y los márgenes de utilidad bruta. Se utiliza para el efecto, la combinación de ventas.

## **2.7 Elementos del presupuesto de estado de resultados (operación)**

El presupuesto del estado de resultados, es aquel que resume tanto las operaciones locales como las operaciones asignadas, que persigue proveer a los accionistas de información que facilita la interpretación de los resultados expresados por una empresa.

El presupuesto de operación consiste en planificaciones que servirán para identificar los recursos que serán requeridos para llevar a cabo las actividades

presupuestadas, entre ellas las ventas y servicios, la producción, las compras, personal y marketing.

Es el primero que se realiza y se hace basado a la estructura de la empresa, asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos trazados. La responsabilidad debe ser trasladada a segundos y terceros niveles para que los controles se den en segmentos más pequeños y la gerencia se logre enfocar en las áreas significativas de la empresa.

El presupuesto del estado de resultados (operacional) por tratarse de un programa de actividades a corto plazo, contiene una serie de elementos:

- ✓ Presupuesto de Ventas
- ✓ Presupuesto de Mano de Obra
- ✓ Presupuesto de Gastos de Administración
- ✓ Presupuesto de Gastos de Ventas
- ✓ Presupuesto de Gastos Financieros

### **2.7.1 Presupuesto de ventas**

El presupuesto de ventas es la fase principal para la elaboración del presupuesto, ya que en él se concentra una serie de factores para alcanzar las metas de ventas e influyen con el crecimiento de la empresa, con este se pueden predeterminar los límites aceptables para la exactitud en la mayor parte de empresas.

Para determinarlo se deben tomar en cuenta dos componentes: el volumen de las ventas proyectadas y los precios de venta presupuestados.

Así mismo cuenta con los siguientes factores:

- a) Determinar la cantidad de artículos que la empresa desea vender y la capacidad que el público pueda comprar.
- b) Determinación de los precios del producto.
- c) Costos o desembolsos necesarios para la comercialización del producto.
- d) Políticas crediticias para los clientes.
- e) Condiciones generales de la economía y la industria.

#### **a. Clasificación del presupuesto de ventas**

Presupuesto a largo plazo: Son cifras que no requieren mucho análisis, tratando de estimar las ventas que coincidan con la visión estratégica a largo plazo de la empresa, analizando la proyección de la empresa a futuro.

Presupuesto Anual: Éste es el que activa todo el sistema presupuestario de la empresa, es decir, es el presupuesto de ventas por excelencia ya que actúa como inductor en toda la operatoria de la organización.

#### **b. Pronóstico de ventas**

Un pronóstico no es un plan, es una apreciación o cuantificación de las condiciones futuras que rodean una situación en particular.

Realizar el pronóstico de ventas permite elaborar el presupuesto de ventas y a partir de ello los demás presupuestos, la forma más común de realizarlo es tomar en cuenta las ventas históricas y analizar la tendencia.

Para la estimación de las ventas es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Factores de ajuste: Este incluye todos los acontecimientos no recurrentes que no permitieron en algún momento determinado llegar a las ventas previstas, se debe estimar cuales hubieran sido las ventas de no haberse presentado estas situaciones, estas pueden ser positivas o negativas para las ventas.
- ✓ Factores de cambio: Evaluar el incremento en las ventas si se implementaran ciertos cambios en el producto, como presentación, diseño, cambios de moda, cambios de población, entre otros.
- ✓ Factores corrientes de crecimiento: Incremento de las ventas considerando la dinámica acumulativa la cual impulsa el crecimiento de la empresa considerando el crédito y prestigio.

Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación. Si una compañía acaba de incorporar un producto mejorado, se puede suponer que su participación en el mercado crecerá hasta que otros puedan competir con ella. Una tendencia de las ventas pasadas puede aún llegar a producir una tendencia opuesta en el futuro cercano.

Hay algunos métodos que pueden ser utilizados para elaborar el cálculo del pronóstico de ventas, entre ellos podemos mencionar:

### **a. Método de criterios**

Se da un alto grado de participación a la experiencia del personal de ventas para determinar el pronóstico de ventas.

El procedimiento utilizado es el siguiente:

- ✓ Cada vendedor hace su pronóstico
- ✓ El jefe de ventas revisa los estimados y hace la evaluación correspondiente.
- ✓ Los estimados son revisados por los ejecutivos de la empresa
- ✓ Los estimados son presentados al comité para su aprobación
- ✓ Al obtener la aprobación se distribuye al resto de jefes de áreas
- ✓ Posteriormente se distribuye a toda la organización

En estos casos la responsabilidad es delegada al personal a niveles de mandos medios de la estructura del departamento de ventas.

### **b. Método estadístico y matemático**

Con este método se hace una estimación mediante la tendencia de las ventas en una serie de años. Los más conocidos y usuales para pronosticar ventas son:

#### **b.1 Mínimos cuadrados**

Es un método estadístico utilizado para la proyección de ventas de futuros periodos en base a las ventas de periodos anteriores, es decir se usa para buscar valores desconocidos usando como referencia otras muestras del mismo evento (relación entre dos variables X y Y).

Este método se trata de una ecuación en línea recta ( $y_c = a + bx$ ).

Se despeja "b" en una de las ecuaciones:

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Se despeja "a" sustituyendo "b" por su valor:

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Se sustituyen los valores en la fórmula general para determinar las ventas del año a presupuestar.

$$Y_c = a + bx$$

El crecimiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$c = \frac{b(n)}{\sum y}$$

### Ejemplo:

Las ventas de los últimos 5 años fueron las siguientes:

Año	Cantidad de ventas
1	300
2	345
3	350
4	358
5	373

Para aplicar la formula se deben determinar los siguientes datos:

Año	Cantidad de ventas				
X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY	
1	300	1	90,000	300	
2	345	4	119,025	690	
3	350	9	122,500	1,050	
4	358	16	128,164	1,432	
5	373	25	139,129	1,865	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1,726</b>	<b>55</b>	<b>598,818</b>	<b>5,337</b>

En primer lugar se despeja "b"

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{5(5,337) - (15)(1,726)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{26685 - 25890}{275 - 55}$$

$$b = \frac{795}{220}$$

$$b = 3.61$$

En segundo lugar se despeja "a"

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{1,726 - 3.61(15)}{5}$$

$$a = \frac{1,726 - 54.15}{5}$$

$$a = \frac{1671.85}{5}$$

$$a = 334$$

Con lo cual despejamos la fórmula:

$$y = a + bx$$

$$y = 334 + 3.61 (6)$$

$$y = 334 + 21.66$$

$$y = 355.66$$

Lo anterior indica que las ventas para el año 6 ascienden a Q355.66.

Mientras que el porcentaje de crecimiento se determina con la siguiente formula:

$$c = \frac{b(n)}{\Sigma y}$$

$$c = \frac{3.61 (5)}{1,726}$$

$$c = \frac{18.05}{1726}$$

$$c = 0.010$$

Con lo cual se resuelve que el crecimiento anual de las ventas será de un 1% por año.

## **b.2 Método aritmético**

Este se calcula tomando como base el incremento de las ventas en años anteriores y puede ser incremento porcentual o incremento absoluto.

### b.2.1 Incremento porcentual

Este método consiste en la determinación del porcentaje de variaciones de los distintos periodos con relación al anterior, para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{Y_n - Y_{n-1}}{Y_{n-1}}$$

En donde:

Y= Periodo

n= Número de periodos

Para determinar el promedio de las variaciones:

$$\text{Promedio de Variaciones} = \frac{\sum \text{del Incremento de porcentajes de variación}}{n - 1}$$

### b.2.2 Incremento absoluto

Consiste en tomar un incremento de las variaciones absolutas en una serie de datos y luego adicionarlo a las ventas del último periodo.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio} = \frac{\sum \text{absoluto}}{n - 1}$$

Si el presupuesto de ventas propone objetivos realistas, esto ayudará a la empresa a obtener las ganancias esperadas, para lograrlo el presupuesto debe ser flexible y elástico a los cambios que se den en el mercado, no debe

poner demasiadas limitantes en las funciones de venta de la empresa, ya que en base a él se toman decisiones financieras que beneficiarán o perjudicarán a la empresa.

### **c. Método de distribución mensual media**

Este método consiste en obtener la media de las ventas o promediar las ventas mensuales a lo largo de un período histórico, como base para distribuir las ventas proyectadas de un período futuro. Este método se utiliza en combinación con otro método de pronóstico como el método gráfico o método de mínimos cuadrados y se aplica la distribución mensual media para realizar la distribución de las ventas pronosticadas en períodos mensuales.

### **2.7.2 Presupuesto de mano de obra**

El presupuesto de mano de obra representa el segundo renglón del costo dentro del costo de producción y presenta las estimaciones elaboradas con relación al esfuerzo humano necesario para la venta de los productos, este es elaborado en base a sueldos, comisiones y las retribuciones necesarias para el cumplimiento de las metas presupuestadas.

Es elaborado por el gerente de inventarios, con el apoyo del departamento de contabilidad y personal.

Se clasifica en mano de obra directa e indirecta, los costos de la mano de obra directa están constituidos por los salarios pagados a los trabajadores cuya actividad se relaciona directamente con la elaboración de los bienes que una empresa produce.

Los costos de la mano de obra indirecta, están constituidos por los salarios pagados a los colaboradores cuya actividad no se relaciona o no es factible asociarla con la elaboración de partidas específicas de productos.

Los costos por materiales indirectos y por mano de obra indirecta se incluyen en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Este presupuesto es aplicado regularmente en empresas manufactureras, en donde se aplica la contabilidad de costos, no así en las empresas comerciales.

### **2.7.3 Presupuesto de gastos de ventas**

Está constituido por las depreciaciones, amortizaciones y gastos relacionados a la distribución, almacenamiento y despacho de productos para la venta, incluyendo gastos de promoción y mercadeo, así como los gastos del departamento de ventas y su personal.

Los gastos de venta se clasifican en fijos y variables de acuerdo a su comportamiento frente a los cambios en el volumen de ventas.

Los gastos de ventas fijos, son aquellos que permanecen constantes y no dependen de las ventas presupuestadas, es decir, sus montos no varían y se establecen en base a periodos anteriores, tomando en cuenta únicamente las políticas de la empresa por rubro a presupuestar.

Los gastos de ventas variables, son aquellos que cambian directamente con la variación de las ventas. Entre ellos podemos mencionar las comisiones de los vendedores, fletes por transporte de productos vendidos, gastos de viaje, gastos de almacenaje, entre otros. El importe de estos gastos se determina en

relación a las ventas presupuestadas, puede tomarse en cuenta los gastos de los años anteriores pero no dejar por un lado las ventas proyectadas.

#### **2.7.4 Presupuesto de gastos de administración**

El presupuesto de administración comprende los gastos de la empresa en razón de sus actividades pero no se atribuyen a las funciones de compra, producción, comercialización y financiación de bienes y servicios.

Dentro de los gastos de administración se incluye las depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas al manejo de las operaciones generales de la empresa. Regularmente incluyen funciones de gerencia general, contabilidad, auditoria, créditos y cobros y mantenimiento general.

Los gastos de administración están sujetos normalmente a políticas de la empresa, lo cual facilita la elaboración del presupuesto ya que la mayoría son gastos fijos, esta se hace en base al presupuesto del año anterior y a los planes presentados para el periodo a presupuestar, cada una de estimaciones se hace de acuerdo a la política respecto a aumentos o disminuciones de cada renglón a evaluar.

Generalmente se incluyen los siguientes gastos:

- ✓ Sueldos
- ✓ Cuotas patronales y seguro social
- ✓ Seguros
- ✓ Amortizaciones
- ✓ Mantenimiento de oficinas
- ✓ Papelería y útiles, entre otros
- ✓ Honorarios a terceros

### **2.7.5 Presupuesto de gastos financieros**

Contiene todos los gastos que se originan cuando una empresa suele financiarse con recursos ajenos, podría mencionarse las cuentas de intereses por obligaciones y bonos, intereses de deudas, intereses por descuentos, diferencial cambiario, dividendos, entre otros. El conocimiento anticipado de la generación de excedentes financieros o de surgimiento de déficits financieros habilita el desarrollo alternativo de decisiones anticipadas.

Es la última parte a elaborar del presupuesto ya que se hacen muchos ajustes, es de carácter aleatorio y depende de las necesidades financieras ya sea de corto o largo plazo.

Su objetivo es pronosticar y controlar los elementos financieros de la empresa, así como la toma de decisiones basados en la estructura financiera.

Estos gastos se deben registrar contablemente cuando se generan, independientemente de la fecha de pago

Los intereses relacionados con los préstamos a largo plazo, por lo general destinados a financiar las adquisiciones de activos fijos, son gastos que se conocen con exactitud y por lo mismo no ofrecen dificultad al presupuestarlos.

### **2.7.6 Método de Promedios**

La utilización de esta técnica supone que la serie de tiempo es estable, es decir, que los datos que la componen se generan sin variaciones importantes entre un dato y otro, que el comportamiento de los datos aunque muestren un crecimiento o un decrecimiento lo hagan con una tendencia constante.

Cuando se usa el método de promedios móviles se está suponiendo que todas las observaciones de la serie de tiempo son igualmente importantes para la estimación del parámetro a pronosticar (en este caso los costos y gastos). De esta manera, se utiliza como pronóstico para el siguiente periodo el promedio de “n” valores de los datos más recientes de la serie de tiempo.

### **2.7.7 Áreas de conocimiento necesarias para la elaboración del presupuesto**

a) Existe diversidad de herramientas utilizadas para la elaboración del presupuesto, las cuales ayudan a facilitar los cálculos que permitan la correcta ejecución y debido control del sistema presupuestario.

Las principales herramientas utilizadas son:

- ✓ La economía
- ✓ La estadística
- ✓ La administración
- ✓ La contabilidad y
- ✓ Las finanzas

La economía:

“Es trascendental por cuanto el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeña un papel determinante en las proyecciones. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados capitales nacionales e internacionales contribuye a la toma de decisiones acerca del financiamiento y la inversión.”(4:43)

La estadística:

Ofrece instrumentos muy valiosos como los métodos de cálculo de pronósticos, números índices, análisis de regresión, entre otros que ayudan de manera determinante para tener más exactitud en la información que se trabaja.

La administración:

Proporciona conceptos vinculados a la planificación coordinación de actividades y flujos de información, destacando herramientas como la ruta crítica y la gráfica de Gantt que son fundamentales para el control

La contabilidad:

Representa la expresión financiera para la toma de decisiones gerenciales, sirve de soporte y se puede definir como la contabilidad hacia el futuro.

Las Finanzas:

“Además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema, promueve la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directivo. La gestión financiera es preponderante, porque actúa en todas las etapas del planeamiento, en la escogencia de las fuentes de financiación, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro, utilizados para revaluar la gestión.” (4:44)

## **2.8 Factores técnicos del presupuesto en la formulación**

Existen diversas formas por las cuales los datos pasados pueden ayudar a planificar los resultados futuros de la empresa. Su uso eficiente permite planificar haciendo una secuencia de la experiencia pasada (tomando en cuenta los factores externos que afectan a la empresa) para mejorar lo sucedido.

Se debe determinar si los objetivos de los departamentos de ventas para resolver las necesidades del cliente. Al mismo tiempo, las operaciones de manufactura dan origen a necesidades de abastecimiento de materiales, equipo, personal requerido. No existe razón alguna para suponer que las actividades se deben realizar siempre y en todos los casos de la misma forma.

El factor básico de estimación que utilice la empresa debe representar la meta central de sus decisiones de operación, a fin de servir como columna vertebral de todo el programa presupuestario.

## **CAPÍTULO III**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**

#### **3.1 Definición de Contador Público y Auditor**

Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad desde un punto de vista independiente como dependiente. Con la finalidad de establecer su razonabilidad, en los resultados que presenta, a fin de aumentar la utilidad que la información posee.

Todo acompañado de valores éticos y morales los cuales garantizan la transparencia, responsabilidad y dedicación en las tareas asignadas. Las actuales y cambiantes exigencias del mercado cada vez más dinámico y globalizado, requiere de profesionales que cuenten con las suficientes aptitudes y actitudes para dar respuesta a los retos y necesidades que se enfrentan hoy en día al interior de las organizaciones.

El perfil del Contador Público y Auditor debe poseer las siguientes características: capacidad intelectual y científica para desarrollar su trabajo y con ello obtener una capacitación constante; madurez necesaria para la toma de decisiones en los aspectos de la profesión, capacidad de análisis estadístico, capacidad de sistematización, diplomático, versátil y decidido, capacidad de análisis y lectura, aptitud para trabajar en equipo, planificar y organizar el trabajo, precisión y corrección en la expresión oral y escrita, criterio amplio que le permita discernir sus conocimientos, valores morales y éticos que garanticen transparencia, responsabilidad y dedicación, independencia mental para realizar sus labores sin importar las circunstancias en que se den o las implicaciones que se deriven, formación social humanística que le permita interpretar la realidad nacional.

### **3.2 Áreas donde puede desempeñarse el Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor es un profesional idóneo que puede desenvolverse en el campo de la gestión de empresas tanto públicas y privadas, puesto que es especialista en contabilidad, auditoría, finanzas, tributación, asesoría administrativa, asesoría en sistemas de informática, entre otras: lo que conlleva a que es de vital importancia que el profesional sea capacitado constantemente con la finalidad de obtener conocimientos que se encuentren a la vanguardia de los avances tecnológicos en cuanto a gestión empresarial.

El profesional se desenvuelve en diferentes áreas las cuales pueden ser: contador general, director de finanzas, tesorero, gerente de impuestos, director de presupuestos, contador de costos, auditor interno, auditor fiscal, director administrativo, profesional independiente en despachos de asesoría en contabilidad, costos, auditoría, dictámenes fiscales y financieros, consultoría, y auditoría administrativa, diseño de sistemas de información y asesor de negocios.

Se puede posicionar en el centro de todas las operaciones de las empresas, con la finalidad de intervenir en la toma de decisiones para el beneficio de la misma. Con ello demostrar las capacidades y habilidades que posee para aplicarlas en el mundo demandante de las finanzas a nivel nacional e internacional, independientemente del sector o la industria en la que se desenvuelva.

Puede impulsar su propio negocio, puesto que la carrera le ofrece una sólida visión administrativa y financiera que le permite poner en práctica su espíritu

emprendedor e innovador con suficientes elementos financieros y de mercado que lo soporten.

### **3.3 El Contador Público y Auditor como gerente financiero**

La función del Contador Público como gerente financiero es administrar los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad económica y con ellos invertir y distribuir los fondos, para obtener la optimización de los mismos. Es por ello que el gerente financiero aporta tres funciones principales: planeación y control financiero, adquisición de fondos e inversión de los mismos.

El trabajo del Contador Público y Auditor como gerente financiero es variable según la política a seguir, el tamaño de la empresa, sus propias facultades y las de otros funcionarios y directores de la empresa. Es por ello que todo profesional debe ser una persona altamente calificada para enfrentar los problemas económicos, haciendo uso de la forma más eficaz de los recursos que se disponen. El estudio financiero constituye una técnica que se ha venido utilizando, principalmente para buscar las condiciones de equilibrio en las finanzas o recursos económicos de la empresa, buscando la rentabilidad de la inversión efectuada.

### **3.4 Formación Técnica del Contador Público y Auditor**

La formación surge de acuerdo a las necesidades de cada individuo que trata de obtener un título universitario. A través de los conocimientos que se van adquiriendo escalonadamente, existen múltiples factores que contribuyen a la formación del contador público como son: La vocación y orientación.

El contador público basa sus conocimientos en el elemento técnico del trabajo, esto implica una preparación académica que comprende conocimientos de contabilidad, matemática, economía y ciencias afines.

La preparación la obtiene de instituciones de estudios superiores, donde recibe una instrucción sistemática sobre principios y prácticas de contabilidad, legislación mercantil y tributaria, elaboración de presupuestos, métodos de análisis de estados financieros, estadística, sistemas de costos y valuación de inventarios, resolución de problemas financieros y todo lo relacionado con la práctica de la Auditoría. No limitándose a lo anterior, también deberá estar actualizado de los cambios y avances de la profesión y de los acontecimientos económicos.

### **3.5 Código Ética Profesional**

La norma de ética profesional busca normar la guía a la acción moral, cumpliendo la responsabilidad de servir a la sociedad con la lealtad y diligencia, de respetarse a sí mismo y no limitarse a desempeñar sus obligaciones hacia el usuario de sus servicios.

El Código de Ética Profesional será aplicable a todo Contador Público y Auditor, en el ejercicio de su función, cual fuera dependiente e independiente; así como también la conducta de sus colegas. Debiendo actuar con propiedad y buena fe, manteniendo el honor, la dignidad, y la capacidad profesional, observando las reglas del código de ética profesional más elevadas en todos sus actos. Siendo algunas de ellas:

- ✓ El Contador Público no podrá expresar su opinión sobre sus informes financieros, dictámenes, declaraciones juradas, etc. Refrendados con su firma. No podrá retener información de sus clientes sean libros o

documentaciones, sea cual fuera la causa, por tratarse de una apropiación indebida.

- ✓ El Contador Público no podrá hacer declaraciones públicas en contra de la institución, ni participar de actos que sean lesivos a la profesión.
- ✓ El profesional debe tener un compromiso de responsabilidad hacia la sociedad, teniendo la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial con una adecuada independencia de criterios, contando con la preparación profesional y técnica con la capacidad necesaria para analizar las actividades profesionales satisfactoriamente, aceptando siempre la responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.
- ✓ El Contador Público en el desempeño de su función debe mantener independencia de criterio, no dejándose llevar por sentimientos, ni susceptibilidades ofreciendo así el mayor grado de objetividad e imparcialidad donde se desempeñe basándose en hechos debidamente comprobables en aplicación de los principios y las normas contables de contabilidad y de auditoría y también las técnicas contables aprobadas por la profesión en los congresos nacionales e internacionales.
- ✓ Tampoco podrá beneficiarse haciendo uso de la información que obtenga en el ejercicio de la profesión ni podrá divulgar a otras personas con el mismo fin; no podrá revelar datos que identifiquen a las personas o negocios a menos que se le autorice.
- ✓ El Contador Público tiene la obligación de guardar el secreto profesional, es decir, el no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de los que tenga conocimiento en el ejercicio de su

profesión, excepto por las informaciones que obligan las disposiciones legales.

- ✓ El Contador Público debe tener presente que su actuación profesional conduce a tomar decisiones que repercuten hacia terceros, por lo que al emitir sus opiniones debe hacerlo con independencia de criterios.
- ✓ El contador público debe abstenerse de hacer juicios, de emitir opiniones o comentarios sobre la intervención profesional de otro colega.
- ✓ El Contador Público y Auditor deberá puntualizar en qué consistirán sus servicios y las limitaciones de los mismos. Cuando en el desempeño de su trabajo el profesional se encuentre con alguna circunstancia que no le permitan seguir desarrollando en la forma originalmente propuesta, deberá comunicar de inmediato esa circunstancia a su cliente.
- ✓ Se podrá consultar con otros profesionales o cambiar impresiones con ellos respecto de criterios o de doctrina, pero no deberán proporcionarse ni divulgarse datos confidenciales que identifiquen a las personas o negocios de que se trate.
- ✓ El monto de la retribución económica que perciba el Contador Público y Auditor, ha de estar de acuerdo con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que a esa labor se destine y el grado de especialización requerido.
- ✓ El Contador Público y Auditor aceptara solamente trabajos para cuya realización esté capacitado. En este sentido, ha de considerarse obligatorio mantener debidamente actualizados los conocimientos profesionales, conforme el proceso de educación profesional continua.

Las disposiciones de este código mencionan que el Contador Público y Auditor puede trabajar como profesional independiente, expresando su opinión en los asuntos que se le hayan encomendado, acatando los postulados y las normas expresadas en este código, y a su vez que haya dado cumplimiento a las normas profesionales emitidas y /o adoptadas por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores y que sean aplicables para la realización del trabajo.

Es legítimo asociarse para prestar servicios profesionales, utilizando las formas de asociación por las leyes guatemaltecas. Sin embargo, debe aceptarse que la responsabilidad por la prestación de servicios será siempre personal.

Reconociendo el derecho que el usuario tiene a solicitar propuestas de servicios profesionales, con la correspondiente cotización de honorarios. Por lo tanto, se podrá presentar en concurso una propuesta de servicios y honorarios siempre que sea solicitada y no se recurra a procedimientos que vayan en contra de la profesión.

Si el Contador Público y Auditor cotiza un honorario significativamente inferior al cobrado por otros Contadores Públicos y Auditores, será considerado aceptable en la medida que:

- ✓ Pueda demostrar que el tiempo por invertir en el trabajo y el nivel del personal asignado al mismo garantiza una auditoría de estados financieros apropiada.
- ✓ Serán cumplidas todas las normas de auditoría emitidas y/o adoptada por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores, así como las guías y procedimientos de control de calidad.

Cuando el Contador Público y Auditor le sea solicitada una propuesta de servicios profesionales para sustituir a otro colega, podrá dirigirse a él para informárselo antes de presentar dicha propuesta, excepto en procesos de cotización y/o licitación pública. En caso de necesitar información adicional de parte del otro colega, deberá solicitarse al posible cliente que gire las instrucciones para que aquella le sea proporcionada libremente. Dicha información la utilizar exclusivamente para contar con mejores bases de sustentación de su propuesta de servicios y honorarios, o para decidir sobre la aceptación o rechazo del trabajo en cuestión.

El Contador Público y Auditor como auditor externo, no deberá participar en negocios, ocupaciones o actividades que puedan deteriorar la integridad, objetividad y buena reputación de la profesión, y que como resultado, conlleve incompatibilidad con la prestación de servicios profesionales. Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el contador Público y Auditor, se encuentre en situaciones de amenaza que puedan ceder dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Interés personal, posea un interés financiero con un cliente, o guarde relación cercana del negocio distinta a la mera relación relativa a la prestación del servicio profesional.
- ✓ Perciba consecutivamente de un solo cliente, durante tres años o más, honorarios anuales que representan más del treinta y tres por ciento (33%) de sus servicios profesionales.
- ✓ Perciba honorarios contingentes por un trabajo de atestiguamiento o reciba préstamos de un cliente de trabajo de atestiguamiento.

### **3.6 Responsabilidad**

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiando en aquellas personas que son responsables. Apostando la fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido. La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. ¿Por qué es un valor la responsabilidad? Porque gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal.

El trabajo profesional deberá realizarse con base a una “preparación técnica y capacidad profesional adecuada”, “diligencia profesional en la ejecución del trabajo y en la elaboración del informe” y “actitud independiente”. Con la responsabilidad profesional que incluye: a. independencia; b. integridad; c. objetividad; d. competencia profesional y debido cuidado; e. confidencialidad; f. conducta profesional y normas técnicas.

La prioridad de la formación profesional en Ética y Valores del Contador Público y Auditor, se debe entender en el sentido de prestar mayor atención a estos temas en los centros de educación superior, dadas las condiciones actuales de la sociedad en el ambiente de la globalización y, derivado de las malas prácticas en que se han visto involucrados algunos de éstos profesionales.

### **3.7 Responsabilidad Profesional**

El Contador Público y Auditor es responsable profesionalmente por los trabajos que se compromete a realizar, sea que los lleve a cabo directamente o a través de sus asociados y su personal.

El Contador Público y Auditor solo podrá asociarse para la práctica profesional con otros profesionales universitarios colegiados, en forma que asuma su responsabilidad profesional limitada. La asociación deberá llevar el nombre de uno más socios y las personas cuyos nombres figuren en la razón social deberán ser profesionales. Cuando un socio que sea Contador Público y Auditor acepte un puesto incompatible con el ejercicio de la profesión, deberá retirarse de la asociación mientras dure la incompatibilidad.

El Contador Público y Auditor puede representar, ser representado, efectuar trabajos por cuenta de otros colegas o ser corresponsal, sin que por ello deje de asumir su responsabilidad profesional limitada y siempre que al actuar así, no pierda su independencia mental o económica, sin que su proceder constituya una forma de penetración ilegal de empresas transnacionales de auditores o de personas y empresas que ejerzan la profesión al margen de las leyes del país.

El Contador Público y Auditor podrá utilizar los servicios de otras personas para el desarrollo de su trabajo, sin menoscabo de su responsabilidad profesional ilimitada. El Contador Público y Auditor, deberá cimentar su reputación en honradez, laboriosidad y capacidad profesional, y para tal efecto deberá observar las normas de ética en todos sus actos profesionales, así como el decoro en la vida privada.

Si el profesional desempeña un cargo público o privado, deberá hacer constar el grado de vinculación con la empresa o dependencia en que presta sus servicios; de no hacerlo así se considera que falta a su responsabilidad profesional. En este orden de ideas deberá firmar los informes, estados y documentos de la empresa o dependencia oficial de que se trate, con

indicación, bajo su firma, del cargo que ocupa y en cuya calidad suscribe los documentos.

### **3.8 Responsabilidad Civil**

Según el código civil los supuestos exigidos por la jurisprudencia para reconocer la responsabilidad civil y, por tanto, las obligaciones de resarcir son: 1) una acción u omisión, antijurídica; 2) un daño; 3) culpa o negligencia atribuible al que realiza el acto, y 4) nexo causal entre las acciones y omisiones y el resultado dañoso.

Toda persona criminalmente responsable de un delito o falta lo es también civilmente si del hecho se derivan daños y perjuicios. Convirtiéndose en una obligación contingente, esto quiere decir que puede no existir, porque puede haber delito del que no se origine perjuicio o daño. Es por ello que la responsabilidad civil comprende la restitución, la reparación del daño y la indemnización de perjuicios materiales y morales.

**CAPÍTULO IV**  
**LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO**  
**GERENTE FINANCIERO, EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE**  
**RESULTADOS PRESUPUESTADO, DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA**  
**DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS.**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

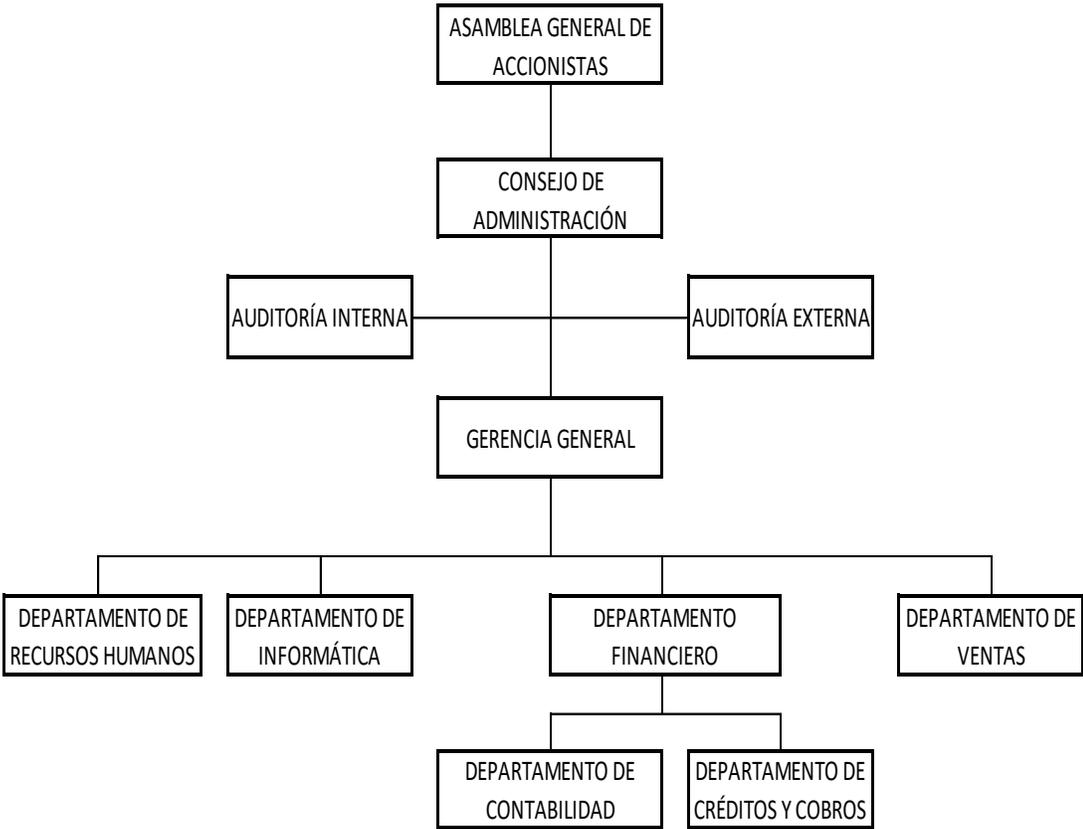
La Empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. fue fundada de acuerdo a las leyes vigentes en el territorio de Guatemala en el año 2005, su capital es nacional, y su finalidad es la comercialización de repuestos para vehículos, en sus inicios la compra de repuestos era a nivel nacional y se contaba con una agencia para la venta, los repuestos eran de una marca, conforme pasaron los años la administración veló por el crecimiento de la empresa y lograron adquirir nuevas marcas de repuestos lo cual hizo que el negocio fuera más rentable hasta lograr contactar empresas en el exterior con las cuales se logró la negociación de precios especiales para los repuestos, sin descartar la compra de repuestos locales, a partir de ello la empresa tuvo un crecimiento considerable, actualmente son dos sucursales las encargadas de la distribución de repuestos dentro del perímetro de la capital.

Los clientes más grandes son los talleres con quienes se ha logrado una alianza con precios exclusivos, se trabaja por medio de pedidos los cuales son entregados de manera inmediata por ser clientes especiales.

La empresa en busca de mejorar su situación financiera solicita al gerente financiero que elabore un presupuesto del estado de resultados ya que es en esa área en donde consideran tener un problema de procesos y controles, y

considerando que el gerente financiero tiene la capacidad y el conocimiento necesario para la implementación de la elaboración de un presupuesto adecuado y que cumpla con ciertos requerimientos los cuales pueden ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.

**Figura 1**  
**Organigrama**  
**Empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A.**



Fuente: Infomación proporcionada por la administración.

#### 4.2 Nombramiento al gerente financiero para la elaboración del presupuesto

**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**

Guatemala, 27 de Octubre de 2017

Srita. Adilia Martínez  
Gerencia Financiera  
Empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A.

Srita. Martínez:

Como es de su conocimiento, actualmente la empresa no cuenta con un sistema presupuestal adecuado, es por ello que como parte de las propuestas para mejorar la rentabilidad y los controles internos de la empresa se desea preparar un estado de resultados presupuestado utilizando técnicas que ayuden a tener montos más exactos, el cual debe incluir todas las áreas relacionadas.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, basados en su experiencia y conocimiento la nombramos para preparar dicha información para el periodo comprendido del 01 de enero, al 31 de diciembre del año 2018, apoyándose con los jefes de las diferentes áreas involucradas y así proporcionar una proyección acertada sin dejar por un lado las políticas de la empresa.

Se espera que usted entregue a esta gerencia el presupuesto elaborado con sus integraciones y supuestos utilizados, la primera quincena de diciembre de 2017.

Sin más por el momento,

Atte.



Lic. Estuardo Salguero  
Gerente General

### **4.3 Programación del trabajo**

Para la elaboración del estado de resultados presupuestado de la empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. será necesario contar con metodologías confiables, las cuales serán: entrevistas, análisis documental y análisis comparativos, las cuales serán realizadas a personal clave del área financiera, gerencia general y gerencia de ventas.

Para el efecto se tomará como base la información contable de los años 2015, 2016 y 2017. Adicional se solicitará el presupuesto elaborado para el año 2017, el cual será evaluado de forma analítica, verificando la metodología utilizada.

Serán elaboradas cartas solicitando información básica:

- ✓ Contador General, estados financieros del 2015, 2016 y 2017.
- ✓ Gerente de Ventas, historial de ventas detallado de los años 2015, 2016 y 2017.
- ✓ Departamento de recursos humanos, nómina de empleados actual así como las políticas para incrementos salariales y pago de comisiones.

Se recopilará información por medio de entrevistas dirigidas a personal clave de la empresa de la siguiente manera:

- ✓ Gerente General: Información básica sobre la empresa, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia.
- ✓ Contador General: Generalidades sobre la elaboración del presupuesto, políticas tomadas en cuenta y metodología para la estimación de los gastos.
- ✓ Gerente de Ventas: Todo lo relacionado a las ventas y políticas a considerar.

A continuación se presenta el cronograma en el cual se detallan las actividades a realizar:

**Cronograma de Actividades de Trabajo**  
**FECHA DE INICIO: 04 de noviembre del 2017**  
**FECHA DE FINALIZACION: 08 de diciembre del 2017**

No.	Descripción de Actividades	NOVIEMBRE						DICIEMBRE										
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6											
1	Programación																	
2	Solicitud de información																	
3	Recolección de información																	
4	Entrevista al Gerente General																	
5	Entrevista al Contador General																	
6	Entrevista al Gerente de Ventas																	
7	Resultado de entrevistas e información obtenida																	
8	Análisis de información y elaboración del presupuesto																	
9	Entrega de informe con anexos																	

  
 Vo. Bo. \_\_\_\_\_

#### **4.4 Análisis de información**

##### Índice de información analizada

Descripción	Página
Carta de solicitud de información al Contador General	64
Carta de solicitud de información al Gerente de Ventas	65
Carta de solicitud de información al Depto. de Recursos Humanos	66
Entrevista al Gerente General	67
Entrevista al Contador General	68
Entrevista al Gerente de Ventas	69
Resultado de las entrevistas	70

## Carta de solicitud de información al Contador General

**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**

Guatemala, 06 de noviembre de 2017

Sr. Roberto Ochoa  
Contador General  
Presente

Estimado Sr. Ochoa:

Como es de su conocimiento se trabaja en un nuevo procedimiento para la elaboración y estimación del presupuesto del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018, por lo cual se está solicitando información a las diferentes áreas involucradas en el proceso.

Por lo anterior solicito su apoyo proporcionándome el presupuesto realizado para el año 2017 así como los resultados del periodo indicado. Adicional a ello es necesario el estado de resultados detallado de los años 2015 y 2016 con la integración de ingresos y gastos, cualquier información adicional será solicitada en el transcurso de la elaboración del presupuesto.

Agradezco su inmediata atención a este requerimiento.

Atentamente,



Adilia Martínez  
Gerencia Financiera

## Carta de solicitud de información al Gerente de Ventas

**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**

Guatemala, 06 de noviembre de 2017

Sr. Josué Herrera  
Gerente de Ventas  
Presente

Estimado Sr. Herrera:

Como es de su conocimiento se trabaja en un nuevo procedimiento para la elaboración y estimación del presupuesto del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018, por lo cual se está solicitando información a las diferentes áreas involucradas en el proceso.

Por lo anterior solicito su apoyo proporcionándome la historia de ventas detallada de los años 2015, 2016 y 2017, si es necesario obtener información adicional será requerida.

Agradezco su inmediata atención a este requerimiento.

Atentamente,



Adilia Martínez  
Gerencia Financiera

## Carta de solicitud de información al Depto. de Recursos Humanos

**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**

Guatemala, 07 de noviembre de 2017

Sra. Alicia Duarte  
Departamento de Recursos Humanos  
Presente.

Estimada Sra. Duarte:

Como es de su conocimiento se trabaja en un nuevo procedimiento para la elaboración y estimación del presupuesto del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018, por lo cual se está solicitando información a las diferentes áreas involucradas en el proceso.

Por lo anterior solicito su valiosa colaboración proporcionando la nómina de empleados detallada de los años 2015, 2016 y 2017 e indicar si la empresa tiene como política otorgar algún incremento a nivel general o parcial, si es necesario obtener información adicional será requerido.

Agradezco su inmediata atención a este requerimiento.

Atentamente,



Adilia Martínez  
Gerencia Financiera

## Entrevista al Gerente General

Entrevistado:	Lic. Estuardo Salguero
Cargo:	Gerente General
Fecha:	13 de noviembre de 2017

1.- Actividad económica a que se dedica la empresa? Importación y distribución de repuestos para vehículos.
2.- Con cuantas sucursales, cuentan? Dos sucursales
3.- Existe algún comité de elaboración y supervisión de presupuesto? No, debido a que no se le ha dado mucha relevancia al tema del presupuesto.
4.- La revisión de las metas alcanzadas son: mensuales, trimestrales, semestrales, anuales? Únicamente a final de año pero no se tenía una base confiable para verificar la información.
5.- La empresa cuenta con una política de incremento salarial anual? Si se hace un incremento del 2% al personal que no percibe comisiones.
6.- Existe alguna política o manual de costos y gastos? Únicamente de costos, este debe representar un 70% del valor de venta de los repuestos.
7.- Quienes son las personas autorizadas para validar el presupuesto anual? A partir de este año será la gerencia general.

## Entrevista al Contador General

Entrevistado	Roberto Ochoa
Cargo	Contador General
Fecha	13 de noviembre de 2017

1.- En qué fecha inicia y finaliza el proceso de elaboración del presupuesto? Se elabora en el mes de diciembre y se presenta los primeros días del mes de enero del siguiente año.
2.- Recibe Políticas de incremento para aplicar en el presupuesto anual? No, se asigna un 10% de incremento anual pero no es política de la empresa.
3.- Personal contable que participa en la elaboración del presupuesto? Únicamente el contador general.
4.- Método utilizado en la estimación de ventas y costos? No se utiliza método alguno solo se incrementa el 10% a las ventas del año anterior y para el costo se considera la política de la empresa considerando un 70% del valor de las ventas.
5.- Método utilizado en la estimación del gasto de administración, gasto de ventas y otros costos y gastos? No se utiliza método alguno solo se toma como base el resultado del mes de diciembre del año anterior.
6.- Fecha de primera revisión del borrador del presupuesto? No hay revisión de borrador, únicamente se presenta el presupuesto finalizado.
7.- Quien autoriza el presupuesto? El contador general.

## Entrevista al Gerente de Ventas

Entrevistado	Josué Herrera
Cargo	Gerente de Ventas
Fecha	13 de noviembre de 2017

<p>1.- Participa en el proceso de elaboración del presupuesto?</p> <p>No, únicamente se proporciona el dato de las ventas presupuestadas por el contador general</p>
<p>2.- Tiene conocimiento del método que se utiliza para calcular el presupuesto de ventas?</p> <p>No, únicamente se trabaja con información proporcionada por el contador general.</p>
<p>3.- Se está cumpliendo el objetivo de las ventas presupuestadas? Si su respuesta es negativa, por qué?</p> <p>No, debido a que la estimación de las ventas es demasiado alta.</p>
<p>4.- Existe una política para la estimación del costo de ventas?</p> <p>Sí, es el 70% del valor de las ventas, lo cual en ocasiones no se cumple al estimar el presupuesto.</p>
<p>5.- Existe un sistema computarizado de inventario?</p> <p>Se tiene una pequeña base de datos con la cual se controla el abastecimiento de repuestos.</p>
<p>6.- Existe alguna política de pago de comisiones sobre ventas?</p> <p>Se hace calculando el 1% sobre las ventas totales distribuidas con los jefes de sucursales y vendedores, el gerente general recibe una comisión fija mensual.</p>

## **Resultado de las entrevistas**

Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. es una empresa dedicada a la importación y distribución de repuestos para vehículos, inicialmente la compra era local pero la empresa fue creciendo e hicieron enlaces comerciales con los fabricantes en el exterior, lo cual hizo más rentable el negocio y cuentan con dos sucursales.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general la empresa realiza un presupuesto anual, mismo que se elabora el mes de diciembre, debido a la magnitud de la empresa no cuentan con un área de presupuestos, por lo que ha sido el contador general quien realiza este proceso basado en estimaciones y la gerencia financiera no intervino en ningún procedimiento.

Al elaborar las entrevistas se determinó lo siguiente:

### **Rubro de ingresos:**

La empresa determina sus ingresos incrementando un 10% fijo en relación al año anterior sin hacer ningún tipo de estimación por el desconocimiento de técnicas para elaborar este proceso.

### **Rubro de egresos:**

Dentro de las políticas de la empresa está contemplado que el costo de los repuestos es del 70%. Para determinar los rubros de gastos de administración, ventas y otros gastos financieros se utiliza el monto reflejado el mes de diciembre del año anterior, sin hacer ningún tipo de estimación.

Después de hacer la estimación del presupuesto no pasa por ningún tipo de revisión y es ejecutado para el siguiente periodo.

## 4.5 Entrega de informe

Guatemala 08 de Diciembre de 2017

Lic. Estuardo Salguero  
Gerente General  
Empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A.

Estimado Lic. Salguero:

De acuerdo a su requerimiento se procedió a la elaboración del presupuesto del estado de resultados, para lo cual se realizó una serie de entrevistas y requerimiento de información al personal involucrado para conocer los procedimientos que actualmente son utilizados para la elaboración del presupuesto y conocer a detalle el contenido de cada rubro de ingresos y gastos.

Con la información obtenida se realizó un comparativo de los ingresos reales versus lo presupuestado el año anterior, lo cual demostró que el presupuesto fue elaborado de forma empírica, lo cual no permite establecer con exactitud la realidad económica de la empresa.

Para la estimación de las ventas fue utilizado el método de mínimos cuadrados, el cual permite calcular de forma ordenada las ventas presupuestadas, tomando como base los ingresos de años anteriores, para los gastos de operación, otros ingresos y otros gastos se utilizó el método de promedios utilizando como base los últimos tres años.

En cumplimiento a lo requerido, a continuación se presenta el presupuesto del estado de resultados para el año 2018 con sus estimaciones correspondientes, con el objetivo de ayudar a implementar una adecuada gestión financiera.

Sin más por el momento,



Adilia Martínez  
Gerencia Financiera

## Análisis del estado de resultados presupuestado y real año 2017

De acuerdo a la información obtenida se procede al análisis comparativo de presupuesto para el año actual (2017) versus el resultado real obtenido por la empresa.

**Tabla 1**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS ANALÍTICO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE 2017**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

Descripción	Presup.	%	Real	%	Variaciones	%	Ref
Ventas	29,774,080	100%	26,584,000	100%	(3,190,080)	89%	1
Costo de ventas	19,353,152	65%	18,608,800	70%	(744,352)	96%	2
<b>Margen bruto</b>	<b>10,420,928</b>	<b>35%</b>	<b>7,975,200</b>	<b>30%</b>	<b>(3,934,432)</b>	<b>77%</b>	3
<u>Gastos de operación</u>							
Gastos de ventas	1,241,457		1,484,959		243,502	120%	4
Gtos. de admón.	2,220,477		2,466,719		246,242	111%	4
<b>Utilidad de operación</b>	<b>6,958,994</b>		<b>4,023,522</b>		<b>(2,935,472.4)</b>	<b>58%</b>	
<u>Otros ingresos y gastos</u>							
Otros ingresos	13,500		22,123		8,623		
Otros gastos	30,000		40,350		10,350		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6,942,494</b>	<b>23%</b>	<b>4,005,295</b>	<b>15%</b>	<b>(2,937,199.4)</b>	<b>58%</b>	4

Al observar las variaciones se determina que:

1. Las ventas alcanzaron un 89% de valor presupuestado, estando por debajo en un 11% de la meta esperada.
2. El costo presupuestado fue estimado en un 5% por debajo de su costo real.

3. Solamente se alcanzó un 77% de margen bruto según lo presupuestado.
4. Los gastos de operación superaron el monto presupuestado en un 31%.
5. Por todo lo anterior el alcance del presupuesto para el año fue del 58%.

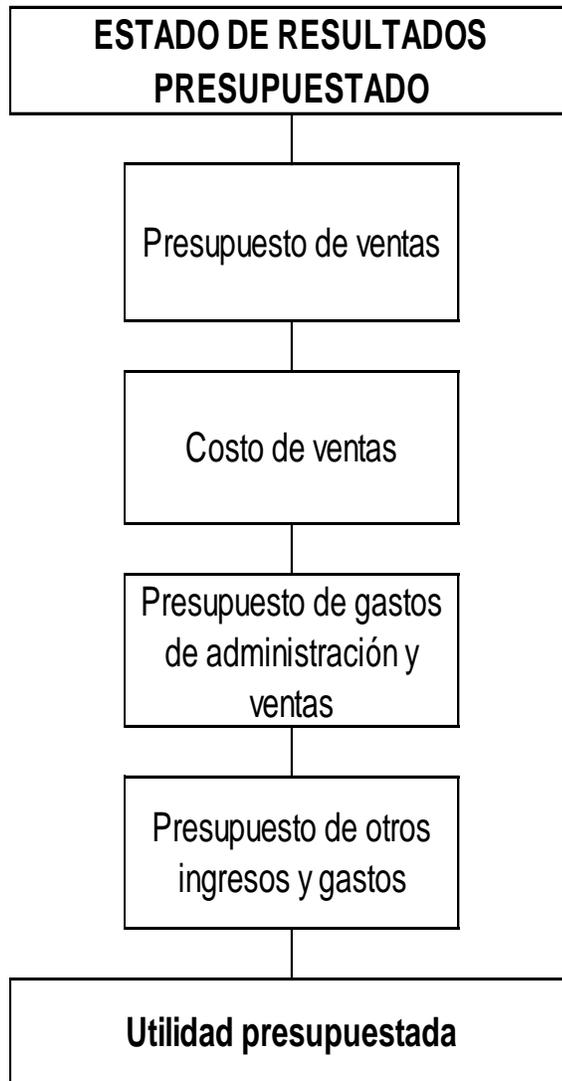
De acuerdo al análisis realizado se concluye que la ausencia de un presupuesto del estado de resultados adecuado no permite aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y elevar la rentabilidad de la empresa, lo cual indica la deficiencia que tienen en la elaboración del mismo.

Para la determinación de su presupuesto de ingresos (Ventas) excedieron el monto proyectado lo cual provoca variaciones significativas como se pueden observar en el estado de resultados. Derivado al desconocimiento del personal encargado de la existencia de los distintos métodos para la determinación adecuada y apegada a las necesidades de la empresa.

Al realizar el análisis de las variaciones en la ejecución del presupuesto del año 2017 se determinó que son excesivas, sin embargo, con la información presentada no puede determinarse con precisión los motivos que las ocasionaron, debido a que las metas establecidas no fueron elaboradas con una base estadística.

Posterior al análisis del estado de resultados presupuestado se elabora un esquema secuencial de elaboración del estado de resultados presupuestado, en el cual se presentan las áreas a cubrir:

**Figura 2**  
**Esquema secuencial de elaboración del estado de resultados presupuestado**



### Presupuesto de ventas

En su elaboración se parte de una previsión de ventas, tomando como referencia los datos de ejercicios anteriores, sin dejar de lado las opiniones del personal del área de ventas.

**Tabla 2**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Historial de ventas de los últimos tres años**  
**Cifras en miles de quetzales**

<b>Descripción de repuestos por marca</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Repuestos marca A	5,637	5,618	6,129
Repuestos marca B	123	93	93
Repuestos marca C	177	127	158
Repuestos marca D	4,357	4,743	5,030
Repuestos marca E	150	144	158
Repuestos marca F	4,207	4,790	5,014
Repuestos marca G	1,906	1,972	1,949
Repuestos marca H	1,948	2,212	2,343
Repuestos marca I	244	192	173
Repuestos marca J	3,950	4,362	4,558
Repuestos marca K	614	620	645
Repuestos marca L	137	93	81
Repuestos marca M	80	64	50
Reptos. para marcas Premium	217	192	203
<b>*Total ventas</b>	<b>Q 23,747</b>	<b>Q 25,222</b>	<b>Q 26,584</b>

(\*) Datos utilizados en cuadro 2.2

Para la elaboración del presupuesto de ventas del año 2018 se hará un pronóstico.

### Pronóstico de ventas

Se elabora el pronóstico de ventas para el año 2018 utilizando el método de mínimos cuadrados, con el cual se pretende que el presupuesto de ventas (ingresos) se aproxime a la realidad tomando en cuenta la disminución o crecimiento de los últimos tres años.

Para ello es necesario despejar la siguiente fórmula:

$$y = a + bx$$

En donde "X"= número de años base tomados en este caso son 3 (ver página 70)

\* Y en donde "Y" = Total ventas (ver página 70)

Año	Ventas				
X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY	
1	23,747	1	563,920,009	23,747	
2	25,222	4	636,149,284	50,444	
3	26,584	9	706,709,056	79,752	
<b>Σ</b>	<b>6</b>	<b>75,553</b>	<b>14</b>	<b>1,906,778,349</b>	<b>153,943</b>

Para despejar "b" se utilizará la siguiente fórmula:

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{3(153,943) - (6)(75,553)}{3(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{461,829 - 453,318}{42 - 36}$$

$$b = \frac{8,511}{6}$$

$$b = 1,418.50$$

Para despejar "a" se utilizará la siguiente fórmula:

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{75,553 - 1,418.50(6)}{3}$$

$$a = \frac{75,553 - 8,511}{3}$$

$$a = \frac{67,042}{3}$$

$$a = 22,347$$

Se sustituyen los valores en la fórmula general para determinar los ingresos del año 2018:

$$y = a + bx$$

El pronóstico de ventas es para el período 4 (año 2018), por lo que  $x = 4$

$$y = 22,347 + 1,418 (4)$$

$$y = 22,347 + 5,672$$

$$y = 28,019$$

Las ventas estimadas para el año 2018 son de Q28,019 (miles de quetzales)

Para determinar el porcentaje de crecimiento anual se utilizará la siguiente fórmula:

$$c = \frac{b(n)}{\Sigma y}$$

$$c = \frac{1,418 (3)}{75,553}$$

$$c = \frac{4,254}{75,553}$$

$$c = 0.056 \times 100$$

$$c = 5.6\%$$

Lo que indica que el porcentaje de crecimiento para el año 2018 será de 5.6%.

## Distribución mensual para el año 2018

Las ventas mensuales son calculadas por el método de distribución mensual media, para ello se toman como base las ventas mensuales de los últimos 3 años, información proporcionada por el departamento de contabilidad.

**Tabla 2.1**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Detalle de ventas mensuales año 2015, 2016 y 2017**  
**Cifras en miles de quetzales**

Mes / Año	2015	2016	2017
Enero	2,196	2,129	2,226
Febrero	1,960	1,921	2,050
Marzo	2,007	1,653	2,000
Abril	1,696	2,209	2,095
Mayo	1,891	2,350	1,962
Junio	2,020	1,701	2,512
Julio	1,767	2,213	2,265
Agosto	2,118	1,896	2,130
Septiembre	2,103	2,231	2,304
Octubre	2,055	2,167	2,235
Noviembre	2,056	2,346	2,303
Diciembre	1,878	2,406	2,502
<b>Total ventas</b>	<b>Q 23,747</b>	<b>Q 25,222</b>	<b>Q 26,584</b>

Ver tabla 2

Sumar los ingresos de enero de los tres años y se dividir dentro de 3.

Mes / Año	2015	2016	2017	TOTAL
Enero	Q 2,196	Q 2,129	Q 2,226	Q 6,551

$$6,551 / 3 = 2,183.7 \text{ (media mensual)}$$

Dividir el total de las ventas anuales dentro de 3 para determinar la media anual, misma que servirá para aplicar la distribución mes a mes.

<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Total</b>
Ventas totales	Q 23,747	Q 25,222	Q 26,584	Q 75,553

$$75,553 / 3 = 25,184 \text{ (media anual)}$$

Para obtener la media en porcentaje, se divide la media de cada mes dentro de la media anual multiplicada por 100.

$$2,183.70 / 25,184 * 100 = 8.7\%$$

Por último para obtener los ingresos para cada mes se multiplica el total de los ingresos presupuestados para el año 2018 Q.28,019 (ver página 78) por el porcentaje de la media mensual.

$$28,019 * 8.7\% = Q 2,429.45$$

El resultado Q 2,429.45 son las ventas presupuestadas para el mes de enero del año 2018

Se hace el mismo procedimiento en el resto de los meses, dando como resultado las ventas para el año 2018:

**Tabla 2.2**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Distribución mensual del pronóstico de ventas**  
**Método de distribución media mensual**  
**Cifras en miles de quetzales**

<b>Mes</b>	<b>Año 2015 (a)</b>	<b>Año 2016 (b)</b>	<b>Año 2017 (c)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Media Mensual (a + b + c) / 3</b>	<b>% Media (**)</b>	<b>Año 2018 (***)</b>
Enero	2,196	2,129	2,226	6,551	2,184	8.7%	2,429
Febrero	1,960	1,921	2,050	5,931	1,977	7.9%	2,200
Marzo	2,007	1,653	2,000	5,660	1,887	7.5%	2,097
Abril	1,696	2,209	2,095	6,000	2,000	7.9%	2,225
Mayo	1,891	2,350	1,962	6,203	2,068	8.2%	2,300
Junio	2,020	1,701	2,512	6,233	2,078	8.2%	2,312
Julio	1,767	2,213	2,265	6,245	2,082	8.3%	2,316
Agosto	2,118	1,896	2,130	6,144	2,048	8.1%	2,279
Sept.	2,103	2,231	2,304	6,638	2,213	8.8%	2,462
Octubre	2,055	2,167	2,235	6,457	2,152	8.5%	2,395
Nov.	2,056	2,346	2,303	6,705	2,235	8.9%	2,487
Dic.	1,878	2,406	2,502	6,786	2,262	9.0%	2,517
<b>TOTAL</b>	<b>Q23,747</b>	<b>Q25,222</b>	<b>Q26,584</b>	<b>Q75,553</b>	<b>Q25,184</b>	<b>100%</b>	<b>Q28,019</b>

Traslado a  
pág.104

(\*)

(\*) Media anual

(\*\*) % Media = (media mensual / media anual) \* 100

(\*\*\*) Pronóstico de ventas para el año 2018 Q28,019 \* % Media

### Determinación del costo de ventas

Para la estimación del costo de ventas la empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. tiene como política obtener un margen bruto de ganancia del 30%, es decir, que el costo de ventas representa un 70%, para la estimación del presupuesto. Con lo cual se espera no tener una fijación de precio excesivamente alto, evitando ventajas competitivas. Así como precios demasiado bajos, que provocan una caída en la ganancia esperada.

Se toma como base las ventas proyectadas según el pronóstico elaborado anteriormente:

Mes de enero      Q.2,429 \* 70% = Q.1,701

**Tabla 3**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Determinación del costo de ventas**  
**Cifras en miles de quetzales**

Mes	Ventas año 2018	Costo %	Costo de ventas	
Enero	2,429	70%	1,700	Traslado pág.104
Febrero	2,200	70%	1,540	Traslado pág.104
Marzo	2,097	70%	1,468	Traslado pág.104
Abril	2,225	70%	1,558	Traslado pág.104
Mayo	2,300	70%	1,610	Traslado pág.104
Junio	2,312	70%	1,618	Traslado pág.104
Julio	2,316	70%	1,621	Traslado pág.104
Agosto	2,279	70%	1,595	Traslado pág.104
Septiembre	2,462	70%	1,723	Traslado pág.104
Octubre	2,395	70%	1,677	Traslado pág.104
Noviembre	2,487	70%	1,741	Traslado pág.104
Diciembre	2,517	70%	1,762	Traslado pág.104
<b>TOTAL</b>	<b>Q 28,019</b>		<b>Q 19,613</b>	

Presupuesto de gastos de administración

1/2

Tabla 4  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Sueldos y prestaciones	170,559	170,559	170,559	170,559	170,559	170,559
Energía eléctrica	4,053	4,053	4,053	4,053	4,053	4,053
Servicios básicos	2,927	2,927	2,927	2,927	2,927	2,927
Gstos de limpieza y cafetería	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133
Otros beneficios empleados	560	560	560	560	560	560
Mantenimiento de edificios	753	753	753	753	753	753
Mantenimiento de vehículos	840	840	840	840	840	840
Útiles de oficina	790	790	790	790	790	790
Servicio de seguridad	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Honorarios auditoría externa	5,067	5,067	5,067	5,067	5,067	5,067
Depreciaciones	16,383	16,383	16,383	16,383	16,383	16,383
<b>Total gastos de administración</b>	<b>Q207,565</b>	<b>Q207,565</b>	<b>Q207,565</b>	<b>Q207,565</b>	<b>Q207,565</b>	<b>Q207,565</b>



Los gastos administrativos regularmente son fijos, para la mayor parte de ellos se tomará en cuenta el promedio de gastos ejecutados durante los años 2015, 2016 y 2017, únicamente para sueldos y prestaciones se considerarán algunas variables:

### **Sueldos**

Los sueldos administrativos tienen contemplado un incremento anual del 2% sobre el sueldo base, esto es aplicable a todo el personal con ingresos fijos, es decir sin comisiones. (Ver página siguiente)

**Tabla 4.1**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Estimación incremento de sueldos administración**  
**Cifras en quetzales**

Departamento / Puesto	Sueldo base mensual	Incremento anual 2%	Total	
<b><u>Gerencias administrativas</u></b>				
Gerente general	Q23,000.00	Q460.00	Q23,460.00	
Secretaria de gerencia	Q6,000.00	Q120.00	Q6,120.00	
Auditor interno	Q15,000.00	Q300.00	Q15,300.00	
Gerente financiero	Q15,000.00	Q300.00	Q15,300.00	
	<b>Q59,000.00</b>	<b>Q1,180.00</b>	<b>Q60,180.00</b>	Traslado a tabla 4.2
<b><u>Depto. de contabilidad</u></b>				
Supervisor de contabilidad	Q10,000.00	Q200.00	Q10,200.00	
Asistente contable	Q5,000.00	Q100.00	Q5,100.00	
Encargado de limpieza	Q2,800.00	Q56.00	Q2,856.00	
Cajero 1	Q3,200.00	Q64.00	Q3,264.00	
Cajero 2	Q3,200.00	Q64.00	Q3,264.00	
Mensajero	Q3,000.00	Q60.00	Q3,060.00	
	<b>Q27,200.00</b>	<b>Q544.00</b>	<b>Q27,744.00</b>	Traslada a tabla 4.2
<b><u>Depto. de créditos</u></b>				
Supervisor de créditos	Q8,000.00	Q160.00	Q8,160.00	
Encargado de cartera	Q4,000.00	Q80.00	Q4,080.00	
Representante de cobros	Q3,250.00	Q65.00	Q3,315.00	
	<b>Q15,250.00</b>	<b>Q305.00</b>	<b>Q15,555.00</b>	Traslada a tabla 4.2
<b><u>Departamento de sistemas</u></b>				
Supervisor de informática	Q8,000.00	Q160.00	Q8,160.00	
	<b>Q8,000.00</b>	<b>Q160.00</b>	<b>Q8,160.00</b>	Traslada a tabla 4.2
<b><u>Depto. de recursos humanos</u></b>				
Encargada de RRHH	Q8,500.00	Q170.00	Q8,670.00	
Asistente de planilla	Q4,000.00	Q80.00	Q4,080.00	
	<b>Q12,500.00</b>	<b>Q250.00</b>	<b>Q12,750.00</b>	Traslada a tabla 4.2
<b>Total</b>	<b>Q121,950.00</b>	<b>Q2,439.00</b>	<b>Q124,389.00</b>	

## Bonificación y prestaciones

Todo el personal goza de las prestaciones laborales según las leyes vigentes en Guatemala.

- ✓ Aguinaldo (1 salario anual).
- ✓ Indemnización (1 salario por cada año trabajado).
- ✓ Bono 14 (1 salario anual).
- ✓ Vacaciones (15 días de vacaciones anuales o a 1 pago proporcional).

Porcentajes aplicables:

✓ Bonificación 37-2001	Q 250.00 mensual	
✓ Aguinaldo	$1/12 = 0.0833$	8.33%
✓ Bono 14	$1/12 = 0.0833$	8.33%
✓ Vacaciones	$15/360 = 0.0417$	<u>4.17%</u>
Porcentaje total	0.2083	20.83%

Adicional la empresa paga mensualmente para que los trabajadores gocen de los beneficios del IGSS, IRTRA e INTECAP, según los siguientes porcentajes:

✓ IGSS	10.67%
✓ INTECAP	1.00%
✓ IRTRA	<u>1.00%</u>
Porcentaje total	12.67%

**Tabla 4.2**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de administración**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

1/2

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Gerencias administrativas</b>						
Sueldos	60,180	60,180	60,180	60,180	60,180	60,180
Bonificación decreto 37-2001	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
(*) Prestaciones laborales	12,535	12,535	12,535	12,535	12,535	12,535
(**) Cuota Patronal	7,625	7,625	7,625	7,625	7,625	7,625
<b>Depto. de Contabilidad</b>						
Sueldos	27,744	27,744	27,744	27,744	27,744	27,744
Bonificación decreto 37-2001	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Prestaciones laborales	5,779	5,779	5,779	5,779	5,779	5,779
Cuota Patronal	3,515	3,515	3,515	3,515	3,515	3,515
<b>Departamento de Créditos</b>						
Sueldos	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555
Bonificación decreto 37-2001	750	750	750	750	750	750
Prestaciones laborales	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240
Cuota Patronal	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971
<b>Departamento de sistemas</b>						
Sueldos	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160
Bonificación decreto 37-2001	250	250	250	250	250	250
Prestaciones laborales	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Cuota Patronal	1,034	1,034	1,034	1,034	1,034	1,034
<b>Depto de Recursos Humanos</b>						
Sueldos	12,750	12,750	12,750	12,750	12,750	12,750
Bonificación decreto 37-2001	500	500	500	500	500	500
Prestaciones laborales	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656
Cuota Patronal	1,615	1,615	1,615	1,615	1,615	1,615
<b>Total Sueldos y Prest.</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>

**Tabla 4.2**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de administración**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

2/2

Descripción	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	2018
<b>Gerencias administrativas</b>							
Sueldos	60,180	60,180	60,180	60,180	60,180	60,180	722,160
Bonificación decreto 37-2001	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
(*) Prestaciones laborales	12,535	12,535	12,535	12,535	12,535	12,535	150,426
(**) Cuota Patronal	7,625	7,625	7,625	7,625	7,625	7,625	91,498
<b>Depto. de Contabilidad</b>							
Sueldos	27,744	27,744	27,744	27,744	27,744	27,744	332,928
Bonificación decreto 37-2001	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Prestaciones laborales	5,779	5,779	5,779	5,779	5,779	5,779	69,349
Cuota Patronal	3,515	3,515	3,515	3,515	3,515	3,515	42,182
<b>Departamento de Créditos</b>							
Sueldos	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555	186,660
Bonificación decreto 37-2001	750	750	750	750	750	750	9,000
Prestaciones laborales	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	38,881
Cuota Patronal	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	23,650
<b>Departamento de sistemas</b>							
Sueldos	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	97,920
Bonificación decreto 37-2001	250	250	250	250	250	250	3,000
Prestaciones laborales	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,397
Cuota Patronal	1,034	1,034	1,034	1,034	1,034	1,034	12,406
<b>Depto de Recursos Humanos</b>							
Sueldos	12,750	12,750	12,750	12,750	12,750	12,750	153,000
Bonificación decreto 37-2001	500	500	500	500	500	500	6,000
Prestaciones laborales	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	31,870
Cuota Patronal	1,615	1,615	1,615	1,615	1,615	1,615	19,385
<b>Total Sueldos y Prest.</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>170,559</b>	<b>2,046,712 (***)</b>

(\*) Se multiplica el valor de los sueldos por 20.83% (Ref. página 87)

(\*\*) Se multiplica el valor de los sueldos por 12.67% (Ref. página 87)

(\*\*\*) Se traslada a tabla 4

### Otros gastos de administración

El monto presupuestado para el año 2018 se determina con el método de promedios, tomando como base los gastos de los últimos tres años, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 4.3**  
**Estimación de gastos de administración**  
**Método de promedios**  
**Cifras en quetzales**

<b>Descripción</b>	<b>Año 2015 (a)</b>	<b>Año 2016 (b)</b>	<b>Año 2017 (c)</b>	<b>Total (a + b + c)</b>	<b>Año 2018 (*)</b>
Energía eléctrica	48,600	47,988	49,320	145,908	48,636
Servicios básicos	34,560	34,800	36,000	105,360	35,120
Gtos. de limpieza y cafetería	13,260	13,800	13,740	40,800	13,600
Otros beneficios empleados	6,360	6,960	6,840	20,160	6,720
Mantenimiento de edificios	9,000	8,760	9,360	27,120	9,040
Mantenimiento de vehículos	9,600	10,320	10,320	30,240	10,080
Útiles de oficina	9,480	9,360	9,600	28,440	9,480
Servicio de seguridad	54,000	54,000	54,000	162,000	54,000
Honorarios auditoría externa	60,000	61,200	61,200	182,400	60,800
Depreciaciones	196,596	196,596	196,596	589,788	196,596
<b>Total</b>	<b>441,456</b>	<b>443,784</b>	<b>446,976</b>	<b>1,332,216</b>	<b>444,072</b> (**)

(\*) Año 2018 = Monto total dividido 3 (años base)

(\*\*) Se consolidan los datos establecidos en la tabla 4.2 y 4.3 Para la presentación del total de gastos de administración, y para efectos de presentación los sueldos y prestaciones se colocan en un solo renglón.

Presupuesto de gastos de ventas

1/2

Tabla 5  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Sueldos y prestaciones	137,749	134,691	133,316	135,025	136,026	136,187
Energía eléctrica	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499
Servicios básicos	1,169	1,169	1,169	1,169	1,169	1,169
Gastos de limpieza y cafetería	700	700	700	700	700	700
Otros beneficios empleados	508	508	508	508	508	508
Mantenimiento de edificios	599	599	599	599	599	599
Mantenimiento de vehículos	615	615	615	615	615	615
Útiles de oficina	494	494	494	494	494	494
Servicio de seguridad	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Gasto de publicidad	10,444	10,444	10,444	10,444	10,444	10,444
Depreciaciones	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852
<b>Total</b>	<b>Q162,129</b>	<b>Q159,072</b>	<b>Q157,697</b>	<b>Q159,406</b>	<b>Q160,407</b>	<b>Q160,567</b>

**Tabla 5**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>2018</b>
Sueldos y prestaciones	136,240	135,746	138,189	137,295	138,523	141,593	1,640,581
Energía eléctrica	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	17,984
Servicios básicos	1,169	1,169	1,169	1,169	1,169	1,169	14,028
Gastos de limpieza y cafetería	700	700	700	700	700	700	8,398
Otros beneficios empleados	508	508	508	508	508	508	6,100
Mantenimiento de edificios	599	599	599	599	599	599	7,191
Mantenimiento de vehículos	615	615	615	615	615	615	7,383
Útiles de oficina	494	494	494	494	494	494	5,932
Servicio de seguridad	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Gasto de publicidad	10,444	10,444	10,444	10,444	10,444	10,444	125,330
Depreciaciones	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	46,220
<b>Total</b>	<b>Q 160,621</b>	<b>Q 160,127</b>	<b>Q 162,570</b>	<b>Q 161,675</b>	<b>Q 162,903</b>	<b>Q 165,974</b>	<b>Q 1,933,147</b>

Viene de tabla 5.3  
Viene de tabla 5.4  
Viene de tabla 5.4

Traslado a pág. 104

Se incluyen los gastos relacionados directamente con el área de ventas, al igual que en los gastos de administración se deben considerar algunas variables, en el caso de ventas son las comisiones debido a que son calculadas basadas en las ventas, eso provoca que el valor de las prestaciones sean variables.

Son incrementales directamente atribuibles a la venta. Por lo que se consideran variables por depender de las ventas de la empresa, es decir, las comisiones de los vendedores se pagan con base a las metas logradas en el mes, de ahí dependerán las prestaciones.

### **Sueldos**

Los sueldos están distribuidos de la siguiente manera, considerando que cada año se les incrementa un 2%, esto es aplicable a todo el personal con ingresos fijos, es decir sin comisiones. (Ver página siguiente)

**Tabla 5.1**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**Estimación incremento de sueldos área de ventas**  
**Cifras en quetzales**

<b>Departamento de ventas</b>	<b>Sueldo base mensual</b>	<b>Incremento anual 2%</b>	<b>Total</b>
Gerente de ventas	Q 10,000.00	Q -	Q 10,000.00
Encargado de importaciones	Q 9,000.00	Q 180.00	Q 9,180.00
Jefe de bodega	Q 5,000.00	Q 100.00	Q 5,100.00
Asistente de bodega 1	Q 3,200.00	Q 64.00	Q 3,264.00
Asistente de bodega 2	Q 3,200.00	Q 64.00	Q 3,264.00
Supervisor de sucursales	Q 6,000.00	Q -	Q 6,000.00
Vendedor 1	Q 3,000.00	Q -	Q 3,000.00
Vendedor 2	Q 3,000.00	Q -	Q 3,000.00
Vendedor 3	Q 3,000.00	Q -	Q 3,000.00
Vendedor 4	Q 3,000.00	Q -	Q 3,000.00
Encargado de publicidad	Q 7,500.00	Q 150.00	Q 7,650.00
<b>Total</b>	<b>Q 55,900.00</b>	<b>Q 558.00</b>	<b>Q 56,458.00</b> (**)

(\*\*) Traslado a tabla 5.3

### **Comisiones**

Según políticas de la empresa las comisiones son pagadas con base a metas establecidas, si los vendedores y el supervisor las cumplen serán remunerados con el 1% de comisión sobre las ventas totales distribuido en partes iguales. El gerente de ventas tendrá una comisión fija de Q20,000.

Se debe considerar que las ventas (Tabla 3) están representadas en miles de quetzales.

1/2

**Tabla 5.2**  
**Estimación de comisiones**  
**Año 2018**  
**Cifras en quetzales**

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Ventas presupuestadas	2,429,000	2,200,000	2,097,000	2,225,000	2,300,000	2,312,000
Comisiones vendedores (1%)	24,290	22,000	20,970	22,250	23,000	23,120
Comisiones gerencia	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<b>Total</b>	<b>Q 44,290</b>	<b>Q 42,000</b>	<b>Q 40,970</b>	<b>Q 42,250</b>	<b>Q 43,000</b>	<b>Q 43,120</b>

2/2

**Tabla 5.2**  
**Estimación de comisiones**  
**Año 2018**  
**Cifras en quetzales**

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Octubre</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
Ventas presupuestadas	2,316,000	2,279,000	2,462,000	2,395,000	2,487,000	2,517,000
Comisiones vendedores (1%)	23,160	22,790	24,620	23,950	24,870	25,170
Comisiones gerencia	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<b>Total</b>	<b>Q 43,160</b>	<b>Q 42,790</b>	<b>Q 44,620</b>	<b>Q 43,950</b>	<b>Q 44,870</b>	<b>Q 47,170</b>

Viene de tabla 2.2

Traslado a tabla 5.3

Traslado a tabla 5.3

## Sueldos y prestaciones

**Tabla 5.3**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de ventas**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

1/4

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
Sueldos	56,458	56,458	56,458
Bonificación decreto 37-2001	3,250	3,250	3,250
Comisiones sobre ventas	44,290	42,000	40,970
Prestaciones laborales	20,986	20,509	20,294
Cuota Patronal	12,765	12,475	12,344
<b>Total Sueldos y Prestaciones</b>	<b>Q137,749</b>	<b>Q134,691</b>	<b>Q133,316</b>

**Tabla 5.3**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de ventas**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

2/4

<b>Descripción</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Sueldos	56,458	56,458	56,458
Bonificación decreto 37-2001	3,250	3,250	3,250
Comisiones sobre ventas	42,250	43,000	43,120
Prestaciones laborales	20,561	20,717	20,742
Cuota Patronal	12,506	12,601	12,617
<b>Total Sueldos y Prestaciones</b>	<b>Q135,025</b>	<b>Q136,026</b>	<b>Q136,187</b>

**Tabla 5.3**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de ventas**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

3/4

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>
Sueldos	56,458	56,458	56,458	56,458
Bonificación decreto 37-2001	3,250	3,250	3,250	3,250
Comisiones sobre ventas	43,160	42,790	44,620	43,950
Prestaciones laborales	20,750	20,673	21,055	20,915
Cuota Patronal	12,622	12,575	12,807	12,722

**Total Sueldos y Prestaciones**    **Q136,240**    **Q135,746**    **Q138,189**    **Q137,295**

**Tabla 5.3**  
**Sueldos y prestaciones**  
**Área de ventas**  
**Presupuesto año 2018**  
**Cifras en quetzales**

4/4

<b>Descripción</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>2018</b>
Sueldos	56,458	56,458	677,496
Bonificación decreto 37-2001	3,250	3,250	39,000
Comisiones sobre ventas	44,870	47,170	522,190
Prestaciones laborales	21,107	21,586	249,895
Cuota Patronal	12,838	13,130	152,000

Viene de tabla 5.1

Viene de tabla 5.2

(\*)

(\*\*)

**Total Sueldos y Prestaciones**    **Q138,523**    **Q141,593**    **Q1,640,581**

(\*) Se multiplica el valor de los sueldos por 20.83% (Ref. página 87)

(\*\*) Se multiplica el valor de los sueldos por 12.67% (Ref. página 87)

### Otros gastos de ventas

El monto presupuestado para el año 2018 se determina con el método de promedios, tomando como base los gastos de los últimos tres años:

**Tabla 5.4**  
**Estimación de gastos de ventas**  
**Método de promedios**  
**Cifras en quetzales**

Descripción	Año 2015 (a)	Año 2016 (b)	Año 2017 (c)	Total (a + b + c)	Año 2018 (*)
Energía eléctrica	17,860	18,098	17,995	53,953	17,984
Servicios básicos	13,830	14,104	14,150	42,084	14,028
Gtos. de limpieza y cafetería	8,370	8,425	8,400	25,195	8,398
Otros beneficios empleados	5,995	6,101	6,204	18,300	6,100
Mantenimiento de edificios	7,170	7,210	7,192	21,572	7,191
Mantenimiento de vehículos	7,350	7,410	7,390	22,150	7,383
Útiles de oficina	5,900	5,990	5,905	17,795	5,932
Servicio de seguridad	54,000	54,000	54,000	162,000	54,000
Gasto de publicidad	125,440	124,990	125,560	375,990	125,330
Depreciaciones	46,220	46,220	46,220	138,660	46,220

**Total** **292,135** **292,548** **293,016** **877,699** **292,566** (\*\*)

(\*) Año 2018 = Monto total dividido 3 (años base)

(\*\*) El monto determinado en la tabla 5.4 se divide en los doce meses para establecer el gasto mensual para el año 2018

**Presupuesto de otros gastos**

**Tabla 6**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

1/2

Descripción	Año 2018 (*)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Otros gastos	40,313	3,359	3,359	3,359	3,359	3,359	3,359
<b>Total</b>	<b>40,313</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>

2/2

Descripción	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Otros gastos	3,359	3,359	3,359	3,359	3,359	3,359	40,313
<b>Total</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>40,313</b> (**)

(\*) Año 2018, viene de tabla 6.1

(\*\*) Traslado a página 104

Para determinar el presupuesto de otros gastos se utiliza el método de promedios, considerando el movimiento de la cuenta de los últimos tres años (2015, 2016 y 2017).

**Tabla 6.1**  
**Estimación de otros gastos**  
**Método de promedios**  
**Cifras en quetzales**

<b>Descripción</b>	<b>Año 2015 (a)</b>	<b>Año 2016 (b)</b>	<b>Año 2017 (c)</b>	<b>Total (a + b + c)</b>	<b>Año 2018 (*)</b>
Otros gastos	40,309	40,280	40,350	120,939	40,313

**Total**                    Q40,309    Q40,280    Q40,350    Q120,939    Q40,313 (\*\*)

(\*) Año 2018 = Total dividido 3

(\*\*) Traslado a tabla No.6

**Presupuesto de otros ingresos**

**Tabla 7**  
**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

1/2

<b>Descripción</b>	<b>Año 2018 (*)</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Otros Ingresos	22,021	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835
<b>Total</b>	<b>22,021</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>

2/2

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Total</b>
Otros Ingresos	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	22,021
<b>Total</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>1,835</b>	<b>22,021 (**)</b>

(\*) Año 2018, viene de tabla 7.1

(\*\*) Traslado a página 104

Para determinar el presupuesto de otros gastos se utiliza el método de promedios, considerando el movimiento de la cuenta de los últimos tres años (2015, 2016 y 2017).

**Tabla 7.1**  
**Estimación de otros ingresos**  
**Método de promedios**  
**Cifras en quetzales**

<b>Descripción</b>	<b>Año 2015 (a)</b>	<b>Año 2016 (b)</b>	<b>Año 2017 (c)</b>	<b>Total (a + b + c)</b>	<b>Año 2018 (*)</b>
Otros Ingresos	22,587	21,354	22,123	66,064	22,021
<b>Total</b>	<b>22,587</b>	<b>21,354</b>	<b>22,123</b>	<b>66,064</b>	<b>22,021 (**)</b>

(\*) Año 2018 = Total dividido 3

(\*\*) Traslado a tabla página 104

**SEDRA REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**  
**AÑO 2018**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	
(+)	Ventas	28,019,000	100%	Ver tabla 2.2
(-)	Costo de ventas	19,613,000	70%	Ver tabla 3
	<b>Margen bruto</b>	<b>8,406,000</b>	<b>30%</b>	
(-)	<b>Gastos de operación</b>	<b>4,423,931</b>	<b>16%</b>	
	Gastos de administración	2,490,784	9%	Ver tabla 4
	Gastos de ventas	1,933,147	7%	Ver tabla 5
	<b>Utilidad de operación</b>	<b>3,982,069</b>	<b>14%</b>	
(-)	Otros gastos Financieros	40,313		Ver tabla 6
(+)	Otros ingresos	22,021		Ver tabla 7
	<b>Utilidad antes del impuesto</b>	<b>3,963,777</b>	<b>14%</b>	



Elaborado por: Adilia Martínez

Guatemala, 8 de diciembre de 2017

## CONCLUSIONES

1. La empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. por desconocimiento no cuenta con un procedimiento técnico para la elaboración del presupuesto, estimando de forma excesiva los ingresos, incrementando una utilidad esperada, irreal.
2. De acuerdo al trabajo elaborado en la empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. se comprobó que debido a la carencia de un presupuesto adecuado los gastos no son controlados de forma adecuada.
3. La empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. no cuenta con personal asignado para la evaluación mensual del presupuesto versus la operatoria real que permita coordinar todos los procesos, consolidación de información y toma de decisiones.
4. Según los procesos realizados en la elaboración del presupuesto de la empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. se comprobó la poca participación de los gerentes de área en el proceso del presupuesto, quienes son la base fundamental debido al conocimiento que poseen de sus áreas.

## RECOMENDACIONES

1. La utilización del método de mínimos cuadrados para el presupuesto de ventas y el método de promedios para los gastos de operación, otros ingresos y otros gastos, permitirá a la empresa Sedra Repuestos de Guatemala, S.A. obtener un presupuesto para alcanzar los objetivos planteados.
2. Se debe implementar un control en las operaciones de la empresa y así aprovechar de mejor manera los recursos, logrando una equidad de gastos en los departamentos, un mejor control de inventarios, logro de metas establecidas, y mayores utilidades para la empresa.
3. La elaboración del presupuesto debe ser asignada al departamento financiero, puesto que el Contador Público y Auditor con su conocimiento y experiencia tomará decisiones acertadas para mejorar la ejecución presupuestaria.
4. Es muy importante que para la elaboración del presupuesto se involucre a los gerentes de áreas, quienes deberán ser los responsables de preparar la información básica necesaria para la elaboración del mismo, así como el seguimiento de forma mensual haciendo un comparativo de gastos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albi Ibáñez, Emilio y González, José Manuel, Economía Pública I Fundamentos presupuesto y gasto aspectos macroeconómicos, 4ta. edición, Editorial Ariel, S.A. España 2017, 496 páginas.
2. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas, año 1985.
3. Brigham, Eugene F. y Besley, Scott, Fundamentos de Administración Financiera, Ediciones paraninfo, 14ª edición 2014, 834 páginas.
4. Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos, Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición año 2011 pag.354
5. Calvo, Jesús – Martínez del Fresno, Joaquín, Auxiliar Administrativo de la Universidad de Jaen. Temario, Editorial Mad, edición 2017, 462 páginas.
6. Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica, Editorial McGraw Hill, 2008, 194 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala, decreto número 2-70, Código de Comercio y sus Reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala, decreto número 1441 Código de trabajo y sus Reformas.

9. Congreso de la República de Guatemala, decreto número 6-91 Código Tributario y sus Reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 15-982 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala, decreto número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas.
12. Congreso de la República, decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto sobre la Renta y sus Reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS y sus reformas.
15. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 37-92 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.
16. Fullana, Carmen y Paredes, José Luis, Manual de Contabilidad de Costes, Delta Publicaciones Universitarias 2008, 739 páginas.
17. Horngren, Charles- Datar, Srikant- Foster, George, Contabilidad de Costos- Un Enfoque Gerencial, editorial Addison-Wesley 2015, 728 páginas.

18. Muñiz Luis, Control Presupuestario, Editorial Profit, España, año 2009, 228 páginas.
19. Valencia, Joaquín Rodríguez, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Cengage Learning 2010, 357 páginas.