

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

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO  
EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARA UNA EMPRESA  
QUE PRESTA SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS**

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

**VIRNA LISBETH HERNÁNDEZ MONROY**

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

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, MARZO 2019**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA 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	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Matemática-Estadística:	Lic. Jorge Mario Fuentes Batz
Contabilidad:	Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Auditoría:	Lic. MSc. Salvador Giovanni Garrido Valdez

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

Presidente:	Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Secretario:	Lic. Othir Misael Cardona Sales
Examinador:	Licda. Elda Margarita Gómez Cruz de Román

Lic. MSc. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
Colegiado No. 4,276 del CCEE

Guatemala, 13 de febrero de 2018

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

Estimado Señor Decano:

*Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que, de acuerdo con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 318-2017 de fecha veintisiete de julio de dos mil diecisiete; he procedido a discutir y revisar el trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS", presentado por la alumna Virma Lisbeth Hernández Monroy con número de carné 200912940-1.*

Dicho trabajo, en mi opinión, reúne los requisitos académicos exigidos por el reglamento, por lo que recomiendo sea aceptado para su discusión en el examen *privado de tesis, al que debe someterse la alumna Hernández Monroy, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.*

Atentamente,

  
Lic. MSc. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 4,276 del CCEE

Msc. Licda. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
No. Colegiado 4276  
CCEE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG, No. 0010-2019  
Guatemala, 22 Enero de 2019

Estudiante  
VIRNA LISBETH HERNÁNDEZ MONROY  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 29-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2018, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES”

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

VIRNA LISBETH HERNÁNDEZ MONROY	200912940	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GÉRENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS
-----------------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

A DIOS Y  
VIRGEN SANTISIMA

Por ser mí guía, mi inspiración, mi motivación más grande y por ser fuente de sabiduría, por las maravillosas bendiciones que le dan día a día a mi vida.

A MIS PADRES

Aura Lissette y Edwin Rolando, con todo mi amor. Gracias por el apoyo incondicional, por la paciencia, consejos, cariño y dedicación sin ustedes no hubiera sido posible alcanzar esta meta tan importante.

A MIS HERMANOS

Glenda Lissette, Paula Karina y Edwin Adrián por el cariño, apoyo y por cada vivencia compartida, que este logro sea para ustedes una motivación para seguir luchando por alcanzar las metas anheladas.

A MIS PADRINOS

Paula y Gonzalo, con todo el amor y admiración. Por el cariño, consejos, apoyo en todo momento. Gracias por estar presentes en este momento tan importante en mi vida.

A MIS AMIGOS

Por cada momento compartido y por las experiencias vividas durante estos años. Por todo el apoyo y por los consejos, gracias por tan valiosa amistad.

A LA FACULTAD

A la Facultad de Ciencias Económicas, en especial a la Jornada Fin de Semana y los docentes quienes con los conocimientos compartidos contribuyeron a mi formación profesional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA

A la Tricentennial Universidad de San Carlos orgullosa de pertenecer a esta magnífica casa de estudios.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. MSc Miriam Alicia Guerrero, gracias por el apoyo, comprensión y por los conocimientos adquiridos durante este proceso tan importante.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA DE SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS

1.1	Empresa	2
1.2	Elementos de una empresa	2
1.3	Tipos de empresa	3
1.4	Polígrafo	6
1.4.1	Elementos del polígrafo	7
1.4.2	Antecedentes del polígrafo	8
1.4.3	Ventajas y desventajas del polígrafo	10
1.4.4	Funcionamiento de una evaluación poligráfica	10
1.4.5	Tipos de evaluaciones poligráficas	15
1.4.6	Empresa de servicios poligráficos en Guatemala	15
1.5	Legislación aplicable	18
1.5.1	Constitución Política de la República de Guatemala	18
1.5.2	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91 Código Tributario y sus reformas	19
1.5.3	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70 Código de Comercio y sus reformas	19
1.5.4	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas	20
1.5.5	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas, libro I Impuesto Sobre la Renta	21
1.5.6	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 73-2008	

	Ley del Impuesto de Solidaridad y sus reformas	21
1.5.7	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas	22
1.5.8	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	22
1.5.9	Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 15-98 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles y sus reformas	22

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTO FINANCIERO**

2.1	Antecedentes de los presupuestos	23
2.2	Definición de presupuestos	24
2.2.1	Ventajas y desventajas	26
2.2.2	Principios del presupuesto	27
2.2.3	Clasificación de los presupuestos	30
2.2.4	Métodos de presupuesto	32
2.2.5	Etapas de la preparación del presupuesto	35
2.3	Presupuesto financiero	40
2.3.1	Presupuesto de ingresos	43
2.3.2	Presupuesto de gastos	48
2.3.3	Estados financieros presupuestados	52

## **CAPÍTULO III**

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

3.1	Generalidades del Contador Público y Auditor	58
3.2	Definición del Contador Público y Auditor	58
3.2.1	Características del Contador Público y Auditor	59

3.3	Perfil del Contador Público y Auditor	59
3.4	Áreas de aplicación	60
3.4.1	Auditoría interna	60
3.4.2	Auditoría externa	61
3.4.3	Áreas de consultoría	61
3.5	Normativa aplicable	62
3.5.1	Normas de ética del Contador Público y Auditor	62
3.5.2	Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna	68
3.5.3	Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES)	69
3.6	Contador Público y Auditor como Gerente Financiero	70

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes de la empresa	72
4.2	Generalidades de la empresa	72
4.3	Nombramiento como gerente financiero para elaborar el presupuesto financiero para el año 2018	75
4.4	Planificación para la elaboración del presupuesto	77
4.5	Situación financiera de la empresa	78
4.5.1	Narrativa del proceso de las actividades financieras de la empresa	84
4.6	Presupuesto financiero	85
4.6.1	Procedimiento para la elaboración del presupuesto financiero	86
4.6.2	Programa de trabajo	92

4.6.3	Análisis de la información financiera de los períodos 2016-2017	94
4.6.4	Elaboración del presupuesto financiero para el año 2018	109
4.6.5	Estados financieros presupuestados para el año 2018	147
CONCLUSIONES		159
RECOMENDACIONES		160
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		161

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Ejemplo de ventas estimadas	47
2	Presupuesto de gastos del área de ventas	50
3	Presupuesto de gastos del área de administración y operación	51
4	Flujo de caja presupuestado	54
5	Estado del resultado presupuestado	55
6	Estado de situación financiera presupuestado	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Organigrama de una sociedad anónima	5
2	Elementos del polígrafo	7
3	Prueba poligráfica	14
4	Aspectos a considerar la elaboración de un presupuesto	25
5	Clasificación de los presupuestos	31
6	Desarrollo del presupuesto financiero	42
7	Factores que impactan a las ventas	45
8	Organigrama funcional de Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.	74

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se desarrolló con base a la participación del Contador Público y Auditor, en la elaboración de un presupuesto financiero para una empresa que presta servicios de evaluaciones poligráficas. La finalidad de la tesis es demostrar que los beneficios de elaborar un presupuesto de ingresos y gastos es, optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades de la empresa. Planificar los resultados de la organización por medio del control financiero y de estrategias, para mantener e incrementar los ingresos así como controlar la erogación de los gastos, que se llevarán a cabo durante un período determinado.

En el capítulo I, se desarrolla lo referente a la unidad de análisis, dando a conocer todos los aspectos generales relacionados a las empresas, así como los conocimientos básicos de los servicios que presta la empresa: poligrafía. Los antecedentes del polígrafo, qué es y para qué sirve; el proceso del funcionamiento y los diferentes tipos de evaluaciones. También se desarrolla la legislación guatemalteca, a la cual está regida una empresa que presta servicios de evaluaciones poligráficas en este país.

El capítulo II, proporciona las generalidades y la metodología del presupuesto, como tema principal para el desarrollo de la presente investigación. Contiene conceptos básicos del presupuesto, las características, ventajas y desventajas; así como el proceso para la elaboración del presupuesto siendo este el objetivo principal, que llevará a la culminación de la presente tesis.

El presupuesto financiero está compuesto por varios rubros, los cuales tienen aspectos específicos que considerar al momento de elaborar un presupuesto

financiero. Se inicia por los ingresos, el rubro más importante siendo estos el punto de partida para la determinación del presupuesto financiero; ya que proporciona el margen que permitirá presupuestar los gastos, mismos que deberán optimizar durante la ejecución; y es así como se puede determinar la utilidad que se desea obtener al término de un período.

En el capítulo III, se presenta el papel importante que juega el Contador Público y Auditor dentro de una empresa como Gerente Financiero. Quien con el perfil profesional y regido por la normativa de la profesión, tiene a su cargo el manejo adecuado de los recursos financieros de una empresa.

El capítulo IV, desarrolla el proceso de elaboración del presupuesto financiero de la empresa para el año 2018, mismo que fue aprobado para la realización del mismo, y asignado a la Gerente Financiera en asamblea extraordinaria. La elaboración del presupuesto financiero para el año 2018, se basa en el análisis de la información financiera correspondiente al año 2016 y 2017. El presupuesto siendo un proceso sistemático en el cual se planifica, mide y controlan los recursos financieros es una herramienta fundamental para la empresa.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la tesis realizada, así como las referencias bibliográficas consultadas.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA DE SERVICIOS DE EVALUACIONES POLIGRÁFICAS

### 1.1 Empresa

Entidad conformada y dedicada a desarrollar una actividad económica con la finalidad de obtener utilidades. Una empresa debe de poseer los elementos materiales, técnicos y humanos; para el logro de los objetivos.

“Es una organización en la cual los recursos básicos (factores productivos), como materiales y mano de obra, se integran y procesan para ofrecer bienes o servicios (productos) a los clientes.”(8:2)

Una empresa para llevar a cabo la actividad económica, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué producir?
- ¿Cómo producir?
- ¿Para quién producir?

A partir de la respuesta a estas preguntas, se pueden determinar los recursos que deben utilizar para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

La finalidad de una empresa es obtener beneficios por medio de las actividades económicas que realizan.

## **1.2 Elementos de una empresa**

Para llevar a cabo el funcionamiento de una empresa es indispensable que cuente con los siguientes elementos:

### **a. Humanos**

Siendo este elemento la base fundamental y pieza importante, son los encargados de llevar a cabo las actividades dentro de la empresa para el desarrollo y crecimiento. El capital humano es retribuido por medio de salarios.

### **b. Materiales**

Se refiere a todo lo que utilizan para procesar o transformar durante el proceso productivo de un bien o servicio. Siendo estos las instalaciones, equipo, materia prima, entre otros.

### **c. Técnicos**

Lo conforman los procedimientos o métodos que permitirá al elemento humano llevar a cabo las actividades de una forma adecuada para el cumplimiento de las mismas.

### **d. Financieros**

Se refiere al capital que poseen las empresas para producir los bienes y servicios. Integrado por los bienes materiales que conforman el patrimonio de la empresa, así como también el capital monetario con el que cuenta para el desempeño de las actividades.

### 1.3 Tipos de empresa

Existen diferentes formas en las que se pueden clasificar las empresas, las cuales se detallan a continuación:

#### a. Según la actividad

Sector primario, cuyo principal elemento lo obtienen directamente de la naturaleza, sector llamado también extractivo. Sector secundario, conocido como sector industria, son aquellos que transforman las materias primas. Sector terciario, llamado también de servicios, es el grupo de empresas donde el principal elemento es la capacidad humana para llevar a cabo trabajos físicos y/o intelectuales.

#### b. Según el tamaño

El acuerdo gubernativo No. 211-2015 que reforma al acuerdo gubernativo número 253-94 Fomento a la Microempresa, establece la clasificación de las empresas de la siguiente manera:

“Medianas empresas: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de ochenta y un (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de tres mil setecientos uno (3,701) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.” (10)

“Pequeñas empresas: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de ciento noventa y uno (191) salarios

mínimos a un máximo de tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.” (10)

“Microempresas: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de un salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.” (10)

c. Según la propiedad de capital

Según la propiedad de capital pueden ser privadas, capital propiedad de personas o inversionistas privados. Públicas, se refiere a que el capital de este tipo de empresas corresponde al Estado. Mixtas, empresas cuyo capital es compartido entre el Estado y personas particulares.

d. Según la forma jurídica

Pueden ser individuales, tipo de empresa que la conforma una sola persona; quien tiene la capacidad legal para integrarla. Con base al artículo 59 del Decreto No. 2-70 Código de Comercio, establece que la sociedad colectiva “es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.” (13)

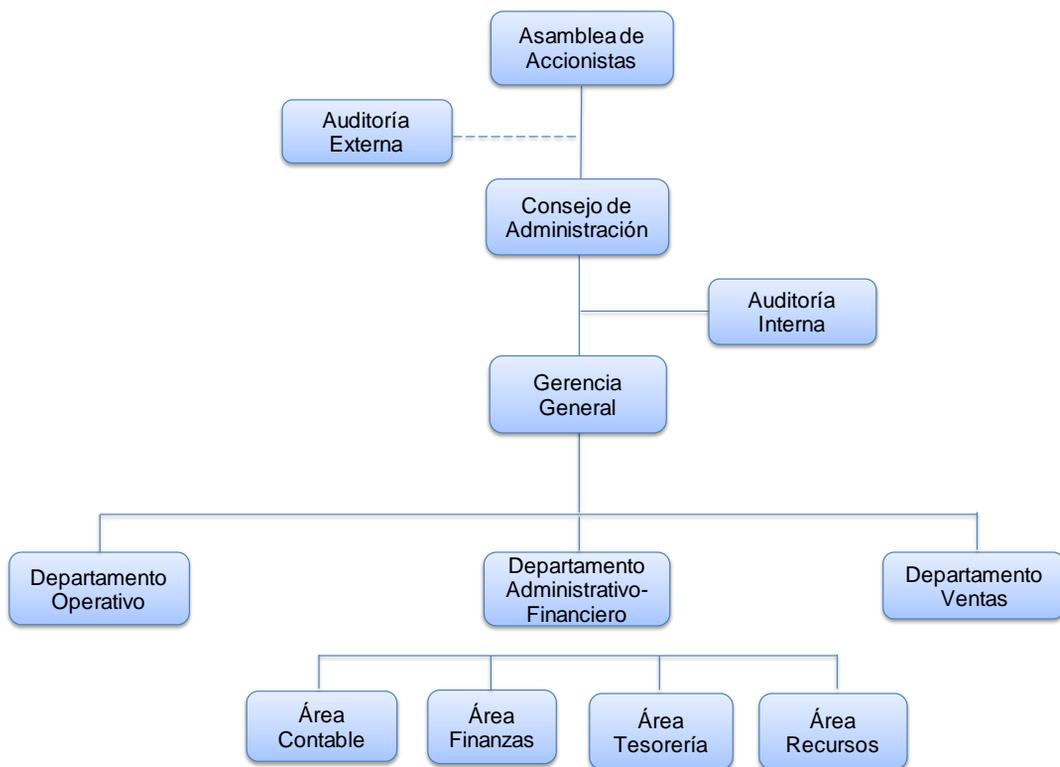
Pueden ser sociedades de responsabilidad limitada, según lo establece el decreto mencionado anteriormente, en el artículo 78 que “es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales que responden únicamente el patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la

escritura social. En este tipo de empresas los socios responde de forma limitada, únicamente con el capital que aportan a la empresa.” (13)

Así como las sociedades anónimas, según el decreto mencionado en el párrafo anterior, en el artículo No. 86 indica que “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.” (13)

A continuación, en la figura No. 1, se muestra ejemplo de un organigrama para una sociedad anónima:

**Figura No. 1**  
**Organigrama para una sociedad anónima**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

## 1.4 Polígrafo

Conocido como detector de mentiras o máquina de la verdad, el polígrafo consiste en un instrumento que mide las respuestas fisiológicas de una persona. “El polígrafo moderno mide a través de sensores la expansión de la cavidad torácica, cambios y respuestas galvánicas de la piel y la presión sanguínea y pulso cardíaco; reacciones que son medidas y transmitidas hacia la caja sensora (cerebro), que a su vez registra y grafica en el moderno software de una computadora.

El miedo a ser descubierto genera cambios fisiológicos en el momento en que responde con mentira, los cuales se manifiestan a través de la respiración, sudoración, presión sanguínea y pulso cardíaco.”(24)

Cuando una persona miente, el organismo presenta por medio del sistema nervioso, reacciones fisiológicas así como reacciones emocionales de forma espontánea. Dentro de las reacciones que el organismo puede mostrar se encuentran:

- a. Incrementa el pulso y el volumen de la sangre, ya que el corazón bombea más rápido y fuerte.
- b. La respiración cambia, ya que el organismo estimula los músculos respiratorios.
- c. Existe dilatación en el iris del ojo.
- d. Incrementa la transpiración ya que se estimulan las glándulas sudoríparas.

### 1.4.1 Elementos del polígrafo

Como se determinó, el polígrafo es un instrumento que funciona con base a estímulos, “el instrumento tiene tres componentes que son los que graban y registran reacciones de la persona que se está examinando. Los tres componentes son: Sección de Cardio-esfigmomanómetro (CARDIO), Sección del neumógrafo (NEUMO), Sección del Galvanómetro (GRS).”(25)

#### a. Neumógrafo

Tiene como función la evaluación de la frecuencia respiratoria. Se utiliza dos neumógrafos los cuales se les colocan en el abdomen y el pecho del evaluado.

#### b. Galvanómetro

Se utiliza para mostrar y calcular la corriente eléctrica. Estos se colocan en los dedos del evaluado.

#### c. Cardiógrafo

Se encarga de evaluar las pulsaciones, frecuencia cardíaca y presión arterial. El cual es colocando en el brazo del evaluado.

#### d. Sensor de movimiento

“Está constituido por un almohadón, que se coloca en el asiento donde la persona a evaluar es sentada.”(24)

#### e. Software del polígrafo

Como cualquier equipo aun teniendo las mejores características físicas, el equipo no brindará un buen resultado si no se cuenta con el software correcto.

El software es la parte más importante del polígrafo, ya que por medio del programa se reflejarán los resultados de las reacciones obtenidas por medio del equipo. Muestra las gráficas que servirán al poligrafista para determinar el resultado de la prueba realizada.

“En la actualidad, existen cuatro fabricantes de polígrafos autorizados: Limestone de Canadá, Stoelting, Lafayette y Axciton de los Estados Unidos.”(25)

**Figura No. 2**

### **Elementos del Polígrafo**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

#### **1.4.2 Antecedentes del polígrafo**

A inicios del siglo XIX el criminólogo italiano de nombre Cesare Lombroso, exponente importante del positivismo criminológico utilizó un dispositivo llamado pletismógrafo; este dispositivo medía los cambios de presión y volumen sanguíneo en los procesos de interrogación a los criminales.

El inventor del primer aparato que funcionó para detectar mentiras fue William Moulton Marston de la universidad de Harvard, "Marston fue el inventor del primer aparato funcional para detectar mentiras, adaptó en un único instrumento los aparatos actuales para medir la presión sanguínea y otros cambios corporales. También fue el que estableció el concepto de prueba relevante-irrelevante (RIT), esta prueba incluye dos tipos de preguntas en el cuestionario, relacionadas y no relacionadas con el delito." (23).

Fue en 1921 que se aplicó en investigaciones policiales, el invento bautizado como detector de mentiras, creado por John Augustus Larson. El polígrafo instrumento integrado por la prueba de presión sanguínea y corporal implementada por William Marston incluyó mediciones de pulso y respiración, así como resultados gráficos.

Derivado del invento creado por John Larson, esta herramienta aportó a la evolución de las técnicas de la poligrafía. John Reid agrega un interrogatorio al polígrafo, la prueba de la pregunta control (MGQT) técnica con preguntas de mentira probable o control.

Cleve Backster agrega al polígrafo una escala numérica, para medir los registros para que los diversos entrevistadores lleguen a la misma conclusión. La prueba basada en el reflejo, desarrolla la prueba de información oculta o prueba de conocimiento culpable. Es así como el aporte de todas estas personas, contribuyó al desarrollo de la prueba del polígrafo.

### **1.4.3 Ventajas y desventajas del polígrafo**

Dentro de todo proceso que se implemente en una empresa, el uso del polígrafo a nivel empresarial tiene ventajas y desventajas las cuales se detallan a continuación:

#### **a. Ventajas**

- Efecto disuasivo en aquellas personas que no actúan de forma correcta.
- Auténtica la confiabilidad de los colaboradores mostrando a la clientela dicha certificación.
- Se reducen los fraudes y los robos pequeños.

#### **b. Desventajas**

- Costo de las pruebas poligráficas.
- Desde el punto de vista psicológico, puede no ser confiable la prueba.
- Crea inconformidad con los colaboradores al aplicar el uso de esta prueba, por la desconfianza en la relación empresa-colaborador.

### **1.4.4 Funcionamiento de una evaluación poligráfica**

Para realizar una prueba de polígrafo la persona evaluada debe estar en buenas condiciones de salud, no haber ingerido medicamentos y descansar lo necesario la noche anterior a la aplicación de la prueba. Tener disponibilidad de tiempo es un punto importante, ya que la persona evaluada debe estar relajada.

El tiempo de duración de una prueba de polígrafo oscila entre una hora y media a tres horas. Según los estándares de práctica de la Asociación Latinoamericana de Poligrafía, las condiciones y el lugar en el cual se llevará a cabo la prueba debe estar libre de distracciones.

Así mismo los estándares de práctica de la Asociación Latinoamericana de Poligrafía indican 4 puntos importantes para la evaluación:

a. Preparación

Los estándares indican que “antes de la aplicación de la prueba es obligación del examinador dedicar el tiempo necesario para identificar temas, asuntos o cualquier problema potencial que pudiera surgir en áreas relacionadas con la evaluación que se va a practicar.”(1:4)

b. Pre evaluación

Es en este punto donde se conoce al examinado y se solicita se atiendan las preguntas según la evaluación a realizar, en los estándares indica que se deben tomar en cuenta las siguientes prácticas para la pre evaluación:

- “Es de carácter obligatorio para el examinador obtener toda la información necesaria para identificar al examinado antes de iniciar la entrevista previa al examen mismo.

- El examinador está obligado a obtener la autorización formal y escrita del examinado antes de aplicar la prueba. Se recomienda solicitar la autorización del examinado después que este haya alcanzado un entendimiento razonable en cuanto a la naturaleza de la evaluación poligráfica, incluyendo la duración de la prueba y temas a explorar así como una información básica del instrumento que se va a utilizar.

- Es obligatorio emplear suficiente tiempo durante la entrevista pre test a fin de garantizar que el examinado alcance un conocimiento razonable del proceso poligráfico y de la necesidad de su colaboración.
- Es de carácter obligatorio emplear tiempo suficiente para discutir con el examinado los temas que van a ser evaluados permitiéndole una explicación amplia en sus respuestas.
- Es de carácter obligatorio emplear tiempo suficiente para asegurar que el sujeto examinado reconoce y entiende cada pregunta y que el significado de las preguntas es el mismo aceptado por el examinador. Se deben neutralizar aquellos intentos de racionalizar por parte del sujeto examinado. Las preguntas que se utilizaran en el examen han de ser formuladas de tal manera que impidan a un individuo en uso de todas sus facultades, enfrentado a una situación trascendente, utilizar con éxito un proceso de racionalización.
- Antes de haber completado el proceso de evaluación, el examinador está obligado a no expresar o demostrar en forma alguna parcialización o sesgo en relación a la veracidad del examinado.” (1:4)

### c. Evaluación

Momento en el cual al examinado le es colocado el polígrafo, se realizan las preguntas y se evalúan las reacciones del examinado ante las mismas; según los estándares de práctica debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Es obligatorio un examen de estimulación o familiarización.
- Es obligatorio enunciar de forma clara y precisa las preguntas, así como mantener un equilibrio en las preguntas tanto en la extensión como la fuerza.

- Es obligatorio para el examinador realizar la cantidad de gráficas que se requieran, con la finalidad de recopilar la información necesaria para que se lleve a cabo una evaluación correcta.

- Observar y cumplir con la marcación estandarizada de las gráficas.

#### d. Resultados o calificaciones

Comprobación con el resultado obtenido de la prueba realizada. Los estándares de práctica de la Asociación Latinoamericana de Poligrafía indican puntos que se deben considerar:

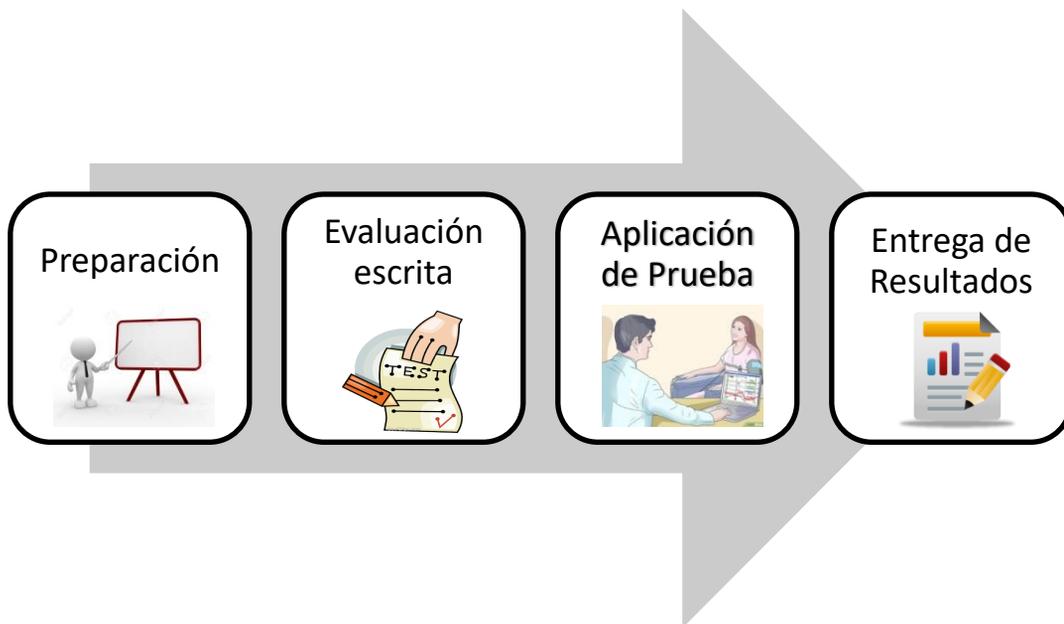
- Obligatorio para el examinador fundamentar las conclusiones en forma de punteo de forma cuantitativa o numérica. Toda anotación realizada por el examinador debe ser clara y precisa para una lectura fácil.

- No se pueden entregar los resultados de las pruebas sin antes estar calificadas y evaluadas.

- Es obligación de los examinadores guardar y respetar la confidencialidad de las evaluaciones que se le asignen.

A continuación, en la figura No 3, se presenta la secuencia de los 4 pasos que se deben realizar, para llevar a cabo una evaluación poligráfica según lo detallado anteriormente.

**Figura No. 3**  
**Prueba Poligráfica**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

### **Confiabilidad de la prueba de polígrafo**

Karina Soto de Rodas, expresidenta de la Asociación de Poligrafistas de Guatemala indica que “se trata de una prueba fiable, aunque no infalible.”(21)

Así mismo explica que “los rangos de confiabilidad varían para cada tipo de evaluación: en las de pre-empleo, la credibilidad es de un 82%; en las de rutina, del 86%; y en las específicas de 92 a 95%, siempre y cuando sea conducida por un profesional honesto.”(21)

### **1.4.5 Tipos de evaluaciones poligráficas**

Dentro de los tipos de evaluaciones que se realizan se pueden mencionar:

a. De selección o pre empleo

De uso preventivo, son las que utilizan algunas empresas para validar la confiabilidad de una persona a optar un cargo dentro de la empresa. El valor de esta prueba se encuentra en un promedio de Q 300.- a Q450.-

b. De rutina o mantenimiento

De uso disuasivo, las que se pueden realizar de forma periódica al personal que ya forma parte de la empresa, buscando mantener la confiabilidad dentro de la misma. El valor de este tipo de prueba se encuentra en un promedio de Q 350.- a Q450.-

c. Específicas

Este tipo de evaluación se realiza cuando se da un hecho específico, para comprobar si existe vinculación de la(s) persona(s) sospechosa(s) con el acto el cual afecta los intereses de la empresa. El valor de este tipo de prueba se encuentra en un promedio de Q 500.- a Q650.-

### **1.4.6 Empresa de servicios poligráficos en Guatemala**

Las empresas que prestan servicios de polígrafo han tomado mucha importancia dentro de nuestra sociedad, tanto como para verificar la confiabilidad de una persona; así como para comprobar si una persona ha estado involucrada en un suceso ilícito. Utilizado tanto como en el ámbito

laboral como judicial, es común que se utilicen este tipo de estudios para la resolución de hechos que llevan a fraudes o robos.

Actualmente las empresas que requieren de estos servicios son diversas, sin embargo; las empresas que iniciaron a utilizar estos servicios por el rol que desempeñan fueron: las empresas de seguridad, instituciones bancarias, en maquilas o empresas comerciales, así como en instituciones públicas como la policía nacional civil.

Este tipo de empresas además de prestar servicios de pruebas poligráficas también prestan el servicio de estudios socioeconómicos, utilizados comúnmente como complemento a las pruebas poligráficas al momento de realizar la selección del personal para las empresas.

En algunas empresas han optado el uso de psicólogos para cumplir con este requisito al momento de la selección del personal, evitándose el costo de las pruebas poligráficas.

#### **a. Asociaciones**

Actualmente existen asociaciones las cuales son creadas para dar mayor credibilidad sobre la labor de las evaluaciones poligráficas, ya que los miembros de dichas asociaciones están en constante capacitación y preparación. Los miembros de estas asociaciones guían y verifican que se cumplan los estándares que se han establecido, para dar mayor calidad en la información de las pruebas que realizan.

Dentro de estas asociaciones se encuentran:

- Asociación Latinoamericana de Poligrafistas (ALP)

Fundada en Octubre de 1997, siendo esta la principal asociación de profesionales de poligrafía en América Latina, integrada por miembros de 15 países entre ellos Guatemala, es una entidad con el objeto de “incrementar los valores y ética profesional de sus asociados, transferir y compartir experiencias y conocimientos, convirtiéndose en el ente rector de la profesión en América Latina.”(22)

- Asociación Poligrafistas de Guatemala

Entidad formada por profesionales de la poligrafía en Guatemala, con el fin de que se adecuen a los estándares internacionales y principios éticos para el ejercicio de esta labor, dando mayor confiabilidad a las empresas que soliciten este tipo de evaluaciones en el país.

#### **b. Crecimiento económico para el año 2018**

Un punto importante es el crecimiento económico del país para el año 2018, “En la política monetaria, cambiaria y crediticia que aprobó la Junta Monetaria (JM) se estableció que el crecimiento podría ser del 3 al 3.8%.” (26)

Según información proporcionada por el Banco de Guatemala indica que “Las 11 actividades que se miden en la economía tendrán un desempeño positivo y mostrarán una recuperación respecto del ejercicio que recién finalizó. Sergio Recinos, presidente en funciones de la JM y del Banco de Guatemala (Banguat), explicó que, en general, todas las ramas de la actividad económica estarían creciendo de manera “modesta”. (26)

Las empresas que prestan servicios de poligrafía, se encuentran dentro del sector de servicios privados. Según información que presentó el Banco de Guatemala indica que, este sector tendrá un crecimiento estimado del 3.6%

## **1.5 Legislación aplicable**

A continuación se presentan la normativa legal a la cual debe regirse toda empresa mercantil en Guatemala. Aunque las empresas que prestan servicios de evaluaciones poligráficas, no cuentan en la actualidad con una normativa legal específica de acuerdo a la actividad que realizan en nuestro país; debe apegarse a la legislación vigente para el funcionamiento en el país.

### **1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

En relación a las actividades de comercio la Constitución Política de la República de Guatemala indica:

“Artículo 43 Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.”(11)

Según indica este artículo, cualquier persona está en plena libertad de dedicarse a cualquier actividad de industria o comercio, siempre que la actividad a desempeñar se encuentre dentro del marco legal establecido por la legislación guatemalteca.

### **1.5.2 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91 Código Tributario y sus reformas**

Se establece en este código las relaciones jurídicas que rigen a lo tributario en nuestro país, exceptuando las relaciones tributarias aduaneras y municipales.

Indica el decreto No. 6-91 las obligaciones tributarias a las que están sujetos tanto el Estado como los contribuyentes; así como los medios en que se extingue la obligación tributaria, las infracciones tributarias, el proceso administrativo tributario, entre otros.

En el artículo No. 14 indica que “La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

La obligación tributaria, pertenece al derecho público y es exigible coactivamente.” (16)

### **1.5.3 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70 Código de Comercio y sus reformas**

En el decreto No. 2-70 se regula todo lo relacionado a lo mercantil y para la organización cualquier empresa mercantil; así como también todo lo

concerniente a la creación, cancelación, fusión y transformación de una sociedad mercantil.

En el artículo 87 establece que una sociedad anónima se identifica con una denominación y que se puede formar con toda libertad. Así mismo que el capital está dividido y representado por acciones, esto lo indica en el artículo 86 de este decreto.

Todo lo relacionado a los documentos mercantiles, libros contables así como la forma correcta del registro de los mismos, lo establece el código de comercio.

#### **1.5.4 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**

Esta ley regula todo lo relacionado al impuesto generado por cualquier venta de un bien o servicio, y cualquier transacción comercial; siendo este un impuesto indirecto ya que recae en el consumidor final.

En el artículo No. 10 de este decreto indica que “Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.”(14)

### **1.5.5 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas, libro I Impuesto Sobre la Renta**

A partir de la vigencia de esta ley, queda derogado el decreto No. 26-92 Ley del Impuesto Sobre la renta.

En este libro se regula el impuesto que se genera a través de las rentas gravadas que generan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios establecidos en este libro, ya sea nacionales o extranjeros que sean residentes o no en el país. Se determina el impuesto de acuerdo a lo establecido en este libro, según lo indica en el artículo No. 1.

Las rentas que gravan según la procedencia de los ingresos lo establece el artículo No. 2 de este decreto, siendo estas las siguientes:

- a. Las rentas de las actividades lucrativas.
- b. Las rentas del trabajo.
- c. Las rentas del capital y las ganancias del capital.

### **1.5.6 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad y sus reformas**

Esta ley vigente desde el año 2009 con plazo indefinido, se establece a raíz de la sustitución del impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz Decreto No. 19-04.

Este impuesto afecta a personas individuales o jurídicas que dispongan de patrimonio propio que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el

país y que obtengan un margen bruto por arriba del 4% de los ingresos brutos, según lo establece en el artículo No. 1 de este decreto.

El tipo impositivo de este impuesto es del 1% como lo indica en el artículo No. 8 de esta ley.

#### **1.5.7 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas**

Se establece en este código la regulación de la relación laboral entre la administración de una empresa y los empleados de la misma, así como los derechos y obligaciones entre patronos y trabajadores.

#### **1.5.8 Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Se indica en esta ley los derechos y obligaciones entre el patrono y empleado que tienen ante dicha entidad. Se regulan en la presente ley las cuotas patronales y laborales; así como las suspensiones de los empleados ya sean por enfermedad, accidente, maternidad, vejez, entre otros.

#### **1.5.9 Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 15-98 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles y sus reformas**

Se establece en esta ley el impuesto que se da anualmente sobre el valor de los bienes inmuebles situados en todo el territorio de la república.

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTO FINANCIERO**

#### **2.1 Antecedentes de los presupuestos**

El origen del presupuesto como una herramienta para el control y la planificación se dio en el ámbito gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaba ante el parlamento británico la planificación de los gastos de dicho reino y se daban modelos o pautas para la probable ejecución y también control del mismo, según Jorge Burbano en el libro Presupuestos.

El gobierno francés adopta este sistema dentro del sector gubernamental en 1820; mientras que Estados Unidos lo toma en 1821 como un mecanismo para control del gasto público y de instrumento para presupuestar, de manera que se garantizara el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales. Es en 1965 que Estados Unidos crea el departamento de presupuesto, incluyendo las herramientas necesarias para planear y controlar.

Derivado de la necesidad de planificar y controlar las actividades financieras de cualquier entidad, se crea el presupuesto. Con el crecimiento económico que se ha dado en la actualidad, este método se ha ido implementando y perfeccionando con la finalidad de llevar un control y prever los gastos necesarios para el buen funcionamiento de cualquier entidad; el uso de este método es la clave para el éxito de cualquier empresa.

## 2.2 Definición de presupuestos

La palabra presupuesto deriva del francés antiguo bougette que significa bolsa en español, y trasladado en idioma inglés bajo el término budget que significa en español presupuesto.

“Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.” (2:3)

“Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.” (2:10)

“Los presupuestos constituyen información de carácter contable, cuantitativa y proyectada, referida a un plan estratégico, con el fin de ayudar en el proceso de adopción de decisiones entre alternativas de acción sobre las cuales hay información incompleta, reduciendo así el riesgo implícito en el proceso decisional, y permitiendo el posterior control de la gestión empresarial y del logro del alcance de las metas establecidas.” (8:391)

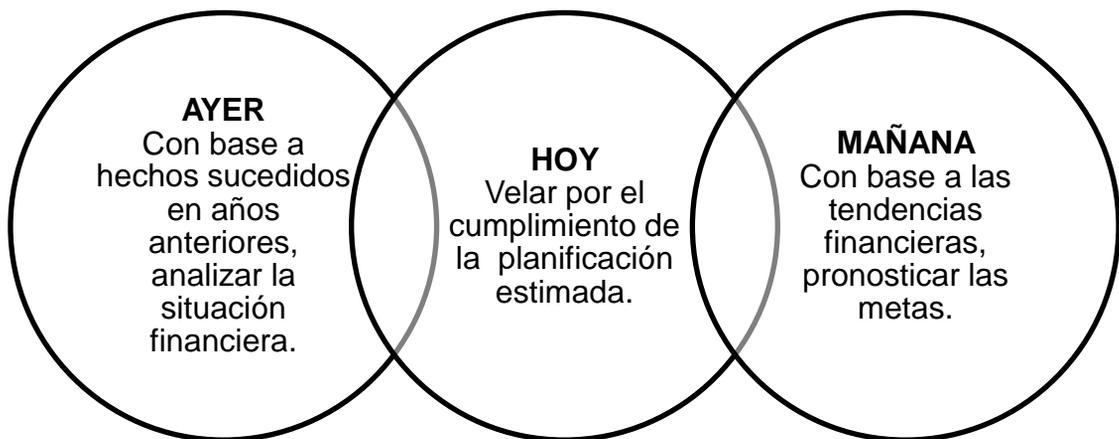
Todo dueño de una empresa debe tener claro hacia dónde quiere que se dirija la empresa, debe conocer el volumen de las operaciones, de los ingresos así como de los costos y gastos. Esto con la finalidad de lograr estimar de manera adecuada las utilidades a obtener durante un período determinado.

Para ello es necesario tener en cuenta las operaciones contables obtenidas con anterioridad y las estrategias que se deben llevar a cabo para el logro de las metas trazadas. También se debe considerar el implementar procedimientos para que se cumpla con lo establecido en el plan estratégico de la empresa.

En la figura No. 4 se muestran tres elementos importantes para la elaboración del presupuesto, estos son el punto de partida para realizar la evaluación de una empresa, y con base a esto desarrollar el plan estratégico.

Estos elementos se deben tomar en consideración al momento de elaborar un presupuesto.

**Figura No. 4**  
**Aspectos para la elaboración de un presupuesto**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

### 2.2.1 Ventajas y desventajas

Dentro de toda actividad que se desee realizar se deben considerar los aspectos positivos y negativos, es por ello que a continuación se enuncian algunas ventajas y desventajas que tiene el uso del presupuesto en una empresa:

#### a. Ventajas

“¿Qué ventajas representa el trabajar con presupuestos? Las ventajas son diversas y dependen fundamentalmente de que la persona que trabaja con presupuestos sepa obtener de estos todo su potencial.” (8:392)

Gabriel Torres, en el libro contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera indica a grandes rasgos las siguientes ventajas:

- El trabajar con presupuesto obliga a los miembros de una organización, a pensar en el futuro en forma adecuada y sistemática.
- Formaliza las responsabilidades de la planificación.
- Suministra expectativas definidas acerca de los resultados de las decisiones.
- Permite juzgar la acción.
- Ayuda a la coordinación de los esfuerzos y tareas.
- Ayuda a armonizar los objetivos particulares con los objetivos generales.
- Facilita las comunicaciones interfuncionales.

## b. Desventajas

“La mayoría de las desventajas que se producen al trabajar con presupuestos, son más bien fruto de no entender cabalmente su funcionamiento, o de aplicarlos con un sentido muy restringido, es decir, las desventajas no son tanto producto del sistema presupuestario en sí, sino que se dan por la falta de comprensión o de preparación de las personas que los ocupan.”(8:398)

El libro contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera del autor Gabriel Torres, menciona las siguientes:

- Los presupuestos pueden coartar la acción.
- El presupuesto inmoviliza la acción gerencial.
- Los presupuestos pueden quedar obsoletos rápidamente ante turbulencias del medio.
- Los presupuestos pueden fomentar la formación de parcelas internas en la organización.
- Los presupuestos pueden incentivar la formación de una mentalidad mezquina.

### **2.2.2 Principios del presupuesto**

Aunque no todos los principios son de carácter obligatorio, estos tienen importancia significativa; ya que sirven de guía para las personas quienes tienen a su cargo elaborar presupuestos para una empresa. Jorge Burbano en el libro presupuestos hace mención sobre los siguientes principios:

a. Principios de previsión

Se enfatizan en la importancia de realizar un estudio previo de los procedimientos que tiene la empresa y de las probabilidades del logro de metas. Los principios son:

“De predictibilidad. Es posible pronosticar algo que ha de suceder o que queremos que suceda. De determinación cuantitativa. Se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante el período presupuestal. De objetivo. Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.”(2:22)

b. Principios de planeación

Para el logro de los objetivos, se debe planificar lo que como realizará. Para ello, se integran los siguientes principios:

De flexibilidad, existen hechos impredecibles por lo que en toda planificación debe existir un margen para cambios que surjan en un determinado período; de unidad, para cada función debe existir un presupuesto, y todos los de la empresa deben estar coordinados. De confianza, la certeza de la aplicación de los principios y un eficiente control del presupuesto por parte de los encargados de la empresa, son fundamentales para el éxito de la empresa.

“De oportunidad. Los planes deben estar completamente preparados antes de iniciar el período presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos. De contabilidad por áreas de responsabilidad. La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal a nivel de cada una de las áreas.” (2:22)

### c. Principios de organización

Para el logro de cualquier meta, es importante tener estructuradas las actividades a realizar, para ello se enuncian los siguientes principios:

“De orden. La planeación y el control presupuestal se deben fundamentar en una organización formal trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas; y en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes y responsabilidades. De comunicación. Este principio entraña que dos o más personas, o si es el caso, que todos los implicados, entiendan del mismo modo un asunto determinado, de manera oportuna y concisa.”(2:22)

### d. Principios de dirección

Estos principios enuncian la forma de cómo llevar las acciones de las personas para lograr las metas deseadas. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

“De autoridad. La autoridad lleva consigo implícita la responsabilidad. Este principio establece que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción. De coordinación. El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Las áreas deben armonizar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas de la organización.”(2:22)

### e. Principios de control

Los siguientes principios permiten las comparaciones entre los logros y los objetivos.

De reconocimiento, se debe reconocer el éxito a las personas así como ponerlo al orden cuando exista omisión o falta. De excepción, recomendar que los ejecutivos ocupen el tiempo en problemas puntuales que requieran más atención.

De normas, estas se deben establecer de forma clara y concisa en la empresa; esto contribuirá a muchos beneficios, ya que los presupuestos constituyen la norma principal para todas las operaciones de la empresa.

De conciencia de costos, la decisión sobre los costos así como también concientizar el impacto que cada persona dentro de la empresa tiene sobre ellos es importante para el éxito de la empresa.

“Todos los principios descritos constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos.”(2:23)

### **2.2.3 Clasificación de los presupuestos**

La clasificación de los presupuestos puede catalogarse desde diferentes puntos de vista; y dependerá de las necesidades de cada empresa la elección del presupuesto, conforme importancia de la función que cumpla para la empresa.

Para ello se muestra la clasificación en la siguiente figura:

**Figura No. 5**

**Clasificación de los presupuestos**

Por el tipo de empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>•Públicos: Enfocados a las instituciones del gobierno.</li><li>•Privados: Enfocados a las entidades privadas.</li></ul>
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"><li>•Principales: Resumen los presupuestos de las áreas de una empresa.</li><li>•Auxiliares: Detalla los presupuestos de cada área de la empresa.</li></ul>
Por su forma	<ul style="list-style-type: none"><li>•Flexibles: Dan cierta elasticidad al momento de cambios, estos se ajustan a períodos cortos.</li><li>•Fijos: Durante su vigencia estos se mantienen invariables.</li></ul>
Por su duración	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cortos: Durante períodos de 3, 6 a 12 meses.</li><li>•Largos: Durante períodos mayores a un año.</li></ul>
Por su valuación	<ul style="list-style-type: none"><li>•Estimados: Basadas en experiencias anteriores, pronostican lo que puede suceder.</li><li>•Estándar: Sus cifras representan resultados que se deben obtener.</li></ul>
Según el sector en el cual se utilicen	<ul style="list-style-type: none"><li>•De operación o económicos: Presupuesto de todas las actividades para un período determinado, se resumen en un estado proyectado de pérdidas y ganancias.</li><li>•Financieros (tesorería y capital): Incluyen rubros que influyen en el balance .</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, recopilación de varios autores.

## 2.2.4 Métodos de presupuesto

Los métodos presupuestales son:

### a. De juicio ejecutivo

Son los basados en criterios o intuiciones de uno o más ejecutivos con experiencia en la demanda del producto o servicio. La desventaja de este método es que está influenciado por los hechos actuales.

### b. Aritméticos

Bajo el método de línea recta, se establecen las ventas bajo un análisis por medio de la tendencia de una serie de años. Dentro de este método se encuentra el aritmético simple que “Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación.

El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se está pronosticando.” (6:21)

### c. Matemático

Llamado mínimo cuadrado, “Este método es eminentemente estadístico, pues para poder aplicarlo se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística. La fórmula general  $Y = a + bx$ , se desarrolla a través de las ecuaciones simultáneas siguientes:

$$\sum Y = Na + b \sum x$$

$$\sum XY = a \sum x + b \sum x^2 \quad (6:32)$$

#### d. De factores

“Consiste en considerar, en la preparación del pronóstico de ventas los diferentes factores que han incidido favorable y desfavorablemente en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que pueden incidir en aumentos o disminución de las ventas en el período que se esté presupuestando.” (6:62)

Dentro de los factores que se deben considerar, para preparar el presupuesto de ventas bajo este método están los siguientes:

- Factores específicos de ventas: Dentro de ellos están los factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento.

Factores de ajuste: “Su objeto es básicamente ajustar las ventas del ejercicio anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes, es decir, dejar las ventas en condiciones normales de operación.”(6:64) Estos factores pueden ser favorables o desfavorables.

Factores de cambio: brindan un medio para pronosticar las ventas, si se dieran cambios en las condiciones determinadas por el mercado. Estos factores pueden ser factores de cambio en el producto y factores de cambio en el mercado.

Factores corrientes de crecimiento: “El término crecimiento se refiere a que en la preparación del presupuesto deben considerarse las tendencias corrientes en el crecimiento de las ventas de la empresa y de las ventas de la industria de que forma parte.” (6:67)

- Fuerzas económicas generales: “Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el en el volumen de ventas de una empresa”.(6:68) Estas fuerzas económicas generales puede ser:

Condiciones económicas generales: Que se miden a través de índices o indicadores económicos tales como el producto interno bruto, ingreso per cápita, ventas y producción por rama de actividad, entre otros.

Variaciones estacionales: “Los citados indicadores económicos, se publican a diversos intervalos regulares durante el año: trimestralmente, mensualmente, semestralmente, etc. Naturalmente, mientras mayor sea la frecuencia con que se publiquen, mayor será la utilidad de los mismos. Así, aparecen las variaciones estacionales, aspectos que pocas empresas podría ignorar.” (6:70)

- 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.” (6:72)

Estos factores pueden ser: cambios en el tipo de productos, cambios en el diseño de productos, políticas de mercado, políticas de publicidad, políticas de precios.

## 2.2.5 Etapas de la preparación del presupuesto

Para la elaboración de un presupuesto se deben seguir una serie de procedimientos para que este sea eficaz. Según Jorge Burbano en su libro Presupuestos, indica 5 fases que se deben considerar para la preparación del presupuesto, ya sea que se esté implementado o que ya se tenga implementado un sistema de presupuesto:

### a. Pre iniciación

Esta etapa está conformada por la evaluación de los resultados obtenidos en períodos anteriores; así mismo se evalúan los factores ambientales que no están bajo el control de la dirección, y se estudia cómo ha sido el comportamiento general de la empresa. Con estos análisis se pueden determinar estrategias, objetivos y planear de una manera más objetiva.

Ejemplos de objetivos generales pueden ser:

- Incrementar la cobertura de mercado, por medio de la distribución de productos en más sectores.
- Implementar y mantener un clima organizacional que se enlace con las metas corporativas.
- Fortalecer la participación en el mercado con productos de calidad y una fuerza de ventas capacitada.

Ejemplo de objetivos específicos se pueden mencionar los siguientes:

- Financiar las operaciones normales de la empresa con los fondos generados por el giro del negocio.
- Lograr un x% de incremento en las ventas anuales.

- Alcanzar un rendimiento sobre la inversión promedio anual de x% antes de los impuestos.

Algunas de las actividades que se podrían realizar durante la etapa de pre iniciación se encuentran:

- “1. Políticas y directivas.
2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten el sector y la empresa.
3. Análisis del sector.
4. Identificación de oportunidades y amenazas.
5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales.
6. Definición de la misión y la visión del negocio.
7. Fijación de los objetivos a corto y largo plazo.
8. Divulgación de los objetivos propuestos.
9. Definición de estrategias políticas y normas.
10. Elaboración de planes operativos por los jefes de departamento con base en metas y sus perspectivas.
11. Revisión de los planes operativos.
12. Divulgación entre el personal de la empresa.”(2:40)

#### b. Elaboración de presupuesto

Ya establecida y aprobada la estrategia y los objetivos por parte de la gerencia se da inicio esta etapa, en la cual todo lo previsto se materializa en cifras monetarias. “Entonces, se procede según las pautas detalladas a continuación.

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.” (2:42)

Algunas actividades a realizar para la etapa de elaboración están las siguientes:

1. Preparación de los programas operativos: Ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos.
2. Preparación de los programas financieros: Efectivo, inversiones, financiamiento.
3. Preparación del informe para la gerencia.
4. Revisión de informes, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero (Auditoría)
5. Ajustes para mejorar los resultados previstos.
6. Aprobación final y publicación.

### c. Ejecución

“La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.”(2:42)

El director del área de presupuesto tiene la obligación de dar asesoría y colaborar con las demás áreas en busca del logro de los objetivos. Así como presentar informes periódicos de acuerdo a las necesidades de las áreas.

En el proceso de ejecución se pueden considerar las siguientes actividades:

1. Presentación de metas específicas por períodos quincenales o mensuales.
2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento.
3. Informes de ejecución.

### d. Control

“El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su curso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad.”(2:43)

Dentro de esta etapa se mencionan las siguientes actividades:

1. Elaborar informes de la ejecución del presupuesto, acumulados así como por áreas, en el cual se realicen comparaciones de forma numérica y porcentual de lo real y lo presupuestado.
2. Analizar y revelar las razones por las cuales se dieron las variaciones entre lo presupuestado y lo real.
3. Se puede modificar el presupuesto implementando procesos correctivos cuando sea necesario. Por ejemplo cuando se ve influidas las proyecciones por diferencial cambiario en el caso de utilizar moneda extranjera.
4. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.

Es importante tomar en cuenta que estas actividades se deben realizar en tiempo real.

#### e. Evaluación

En todo proceso, la evaluación es indispensable. Al finalizar el período para el cual se realizó el presupuesto se debe preparar un informe detallado y crítico sobre los resultados obtenidos, en el cual se muestren las variaciones así como el comportamiento de las actividades empresariales.

“Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias.”(2:43)

Durante el proceso de evaluación se pueden considerar las siguientes actividades:

1. Análisis crítico de los resultados obtenidos.
2. Elaboración de los informes globales.
3. Identificación de las causas y efectos.
4. Capitalización de las experiencias para los próximos períodos presupuestarios.

### **2.3 Presupuesto financiero**

El presupuesto financiero, como su nombre lo indica, representa los recursos financieros y económicos básicos para desarrollar las acciones que se deben realizar para obtener los medios indispensables, en tiempo y costo, para adquirir nuevos recursos.

Es una herramienta por medio del cual se planea una estructura financiera de una empresa, ya que consiste en una proyección de los ingresos y los gastos para un período determinado; así como también la acción a tomar en el ámbito financiero y económico que impactan en los resultados de las proyecciones establecidas para la empresa.

El presupuesto financiero, forman parte indispensable para una empresa con objetivos establecidos y con visión de crecimiento económico; ya que esta herramienta proporciona guías para el logro de las metas propuestas.

Un ejemplo de presupuesto o planificación financiera debe contener: “ 1) el desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa; 2) la especificación de las metas de la compañía; 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; 4) la especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos, proyectos); 5)

el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y 6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento.” (9:17)

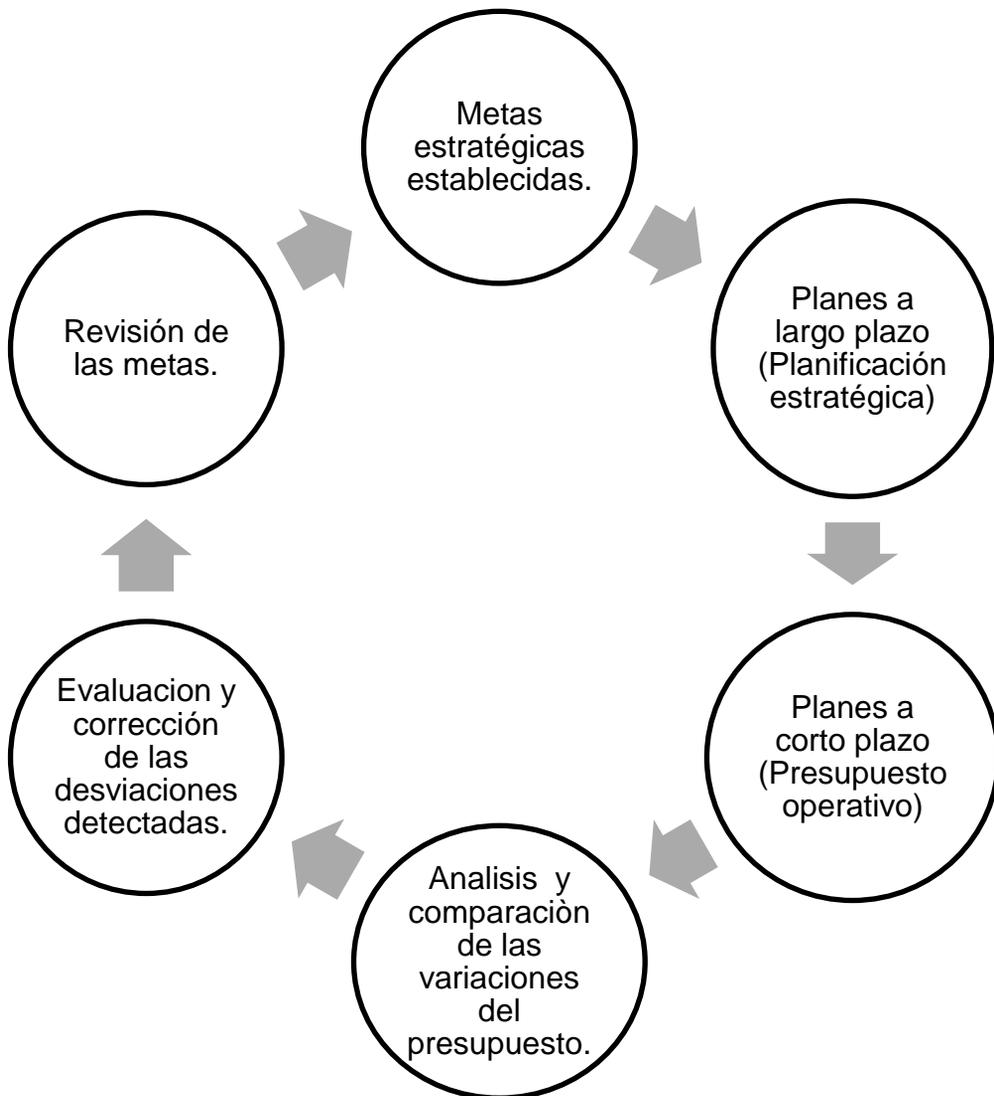
Elaborar un presupuesto financiero sirve de control para la toma de decisiones previas a la erogación de los gastos, ya que se realiza una revisión detallada y exhaustiva del gasto; así como estimar las posibles ventas que se tendrán de los servicios que presta la empresa o de los productos que fabrica.

De esta manera planificar y controlar los ingresos y gastos, guían al empresario a estimar la utilidad que puede generar en un período determinado.

Es por ello que por medio del análisis y la proyección financiera, el encargado del área de finanzas, puede verificar la situación económica de la empresa. Podrá evaluar requerimientos de producción o determinar si es necesaria una fuente de financiamiento adicional, para el funcionamiento de la empresa y por medio de esta guía, que es el presupuesto financiero. Y con esta guía poder llevar la dirección, coordinación y control de las acciones de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

Muy importante considerar en proceso del desarrollo del presupuesto financiero, es que éste debe ser continuo ya que se requiere desarrollo y seguimiento constante; así como incrementarse un año más en relación al año aprobado.

**Figura No. 6**  
**Desarrollo del presupuesto financiero**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

El proceso de la planificación financiera inicia con metas financieras a largo plazo o planes estratégicos; mientras que los presupuestos a corto plazo suelen ser operativos, e implementan los planes estratégicos a largo plazo.

a. Estratégicos o a largo plazo

Conformados por períodos mayores a dos años hasta diez años; consisten en acciones financieras planeadas para una empresa durante un prolongado período planificado, con base a estrategias de mercado y productos.

b. Operativos o a corto plazo

Pueden ser de períodos de uno a dos años, están planificados sobre acciones financieras previstas a corto plazo, en busca de un impacto proyectado a largo plazo. Estos planes operativos deben dejar claro cuáles serán las acciones a realizarse y cual serán las consecuencias de estas acciones.

La base de este presupuesto son proyecciones de las ventas, es con esta información que se inician los planes de producción y de los gastos que se pueden realizar. Los ingresos a partir de las estimaciones de las ventas son el punto de partida para la toma de decisiones financieras para el óptimo funcionamiento de la empresa.

### **2.3.1 Presupuesto de ingresos**

Conocido como presupuesto de ventas, representa el punto de partida del proceso del presupuesto; este tipo de presupuesto es el más importante pues es el condicionante para los demás tipos de presupuestos, como el presupuesto de producción y de gastos.

“El presupuesto de ventas establece el nivel de actividad al que deberá desarrollarse la tarea empresarial y determina los ingresos esperados.

Los presupuestos de ventas (o ingresos) son susceptibles de prepararse en cualquier tipo de institución, aun en aquellas que no persiguen un fin de lucro o que realizan una actividad meramente social.” (7:417)

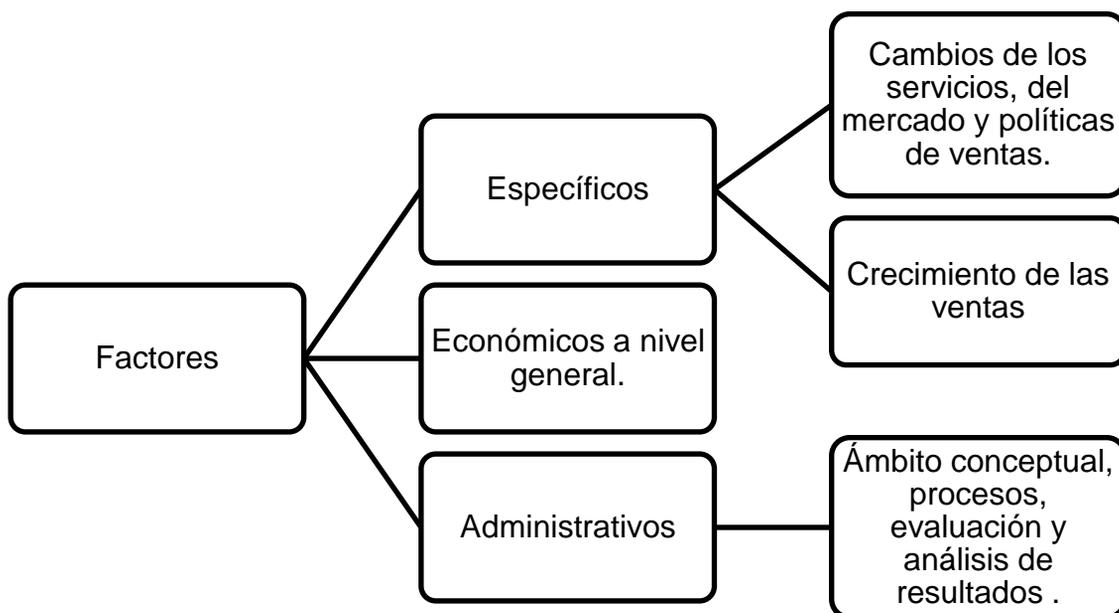
En el proceso de la planificación de las ventas, una parte necesaria y vital ya que: “a) toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización y b) con base en tales decisiones, constituye un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas. Si el plan de ventas no es realista, la mayoría —si no es que todas—, de las demás partes del plan global de utilidades tampoco lo es.” (9:123)

Los procedimientos que utilizan las empresas para la determinación de las ventas son variables; sin embargo, debe considerarse los resultados obtenidos del período anterior y las metas previstas para el período que se está elaborando; así como analizar los factores que puedan influir en la proyección de las ventas dentro de los cuales pueden ser:

1. Determinar de qué forma pueden relacionarse las condiciones del mercado nacional y extranjero, que proveen a la empresa.
2. Las actividades que realizó la empresa que obtuvieron un incremento o disminución en las ventas.
3. Evaluar las políticas de la empresa, si estas consiguieron mejorar o empeorar la tendencia de las ventas. Estas tendencias pueden ser internas, que pueden ser intervenidas por la empresa; y las externas, que forman parte de la economía general del país al cual están afectas todas las empresas.

Al momento de iniciar la elaboración del presupuesto de ventas, se deben tener en cuenta que existen factores que pueden influir en la determinación del mismo; los cuales se muestran a continuación:

**Figura No. 7**  
**Factores que impactan a las ventas**



Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

Los presupuestos de ventas deben segregarse por áreas, líneas de colocación y servicios; por tipos de clientes para tener un control de los resultados. Se debe elaborar este presupuesto con base a la cantidad de servicios a brindar, así como por el valor de cada servicio.

Para la determinación de los servicios pueden utilizarse métodos cualitativos, como estudios de mercado, cuestionarios a los vendedores; así como métodos cuantitativos siendo estas técnicas de investigación de mercado y estadísticos de estudio de las tendencias.

Para la determinación de los precios de ventas se basa en un plan de mercadeo; valor de los costos unitarios, precios que se encuentran en el mercado o un estudio a los precios que maneja la competencia.

Según Welsh Hilton en el libro Presupuesto planificación y control indica que “deben desarrollarse planes de ventas tanto estratégicos o a largo plazo, como tácticos o a corto plazo. El caso más común es un plan estratégico de ventas a cinco o diez años y un plan táctico a un año. En muchas de las decisiones de ventas y de producción se compromete una cantidad sustancial de recursos a través de un período de vida que abarca un gran número de años. Las estrategias básicas y las decisiones de profunda trascendencia que implican compromisos de recursos y prolongados períodos de vida son difíciles de detener.

A veces puede ser útil mirar como actividades diferentes el desarrollo de los planes de ventas a largo y a corto plazo. Sin embargo, ambos deben integrarse puesto que, en todos los aspectos importantes, el plan de ventas a corto plazo deberá encajar perfectamente dentro del plan estratégico de largo plazo.” (9:124)

a. Plan estratégico de ventas (largo plazo)

Como se indicó, estos están conformados por períodos mayores a cinco años; e implican estudios profundos y análisis del mercado. Están enfocados en el desarrollo de nuevos servicios e innovación de los servicios actuales.

b. Plan táctico de ventas (corto plazo)

Este se enfoca en períodos cortos de doce meses, se realizan planificaciones de ventas de forma mensual o trimestral. De forma mensual

los primeros tres meses y/o posteriormente de forma trimestral. Estos estas sujetos a constantes evaluaciones y modificaciones.

Un método táctico se conforma de un plan a detalle de los servicios que la empresa presta. Este plan dependerá del tipo de empresa, ya que para algunas empresas hay meses con mayor movimiento que otros.

**Tabla No. 1**  
**Ejemplo de ventas estimadas**  
**Por cantidad de servicios**

<b>Período</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>	<b>Total</b>
Servicio "A"	1420	1450	1320	1,397	1,417	1,433	<b>8,436</b>
Servicio "B"	350	323	315	329	329	337	<b>1,984</b>

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

Considerando que la empresa tiene ingresos promedio mensuales, en la tabla No. 1 se estiman las ventas por prestación de servicios, tomando en cuenta el promedio del primer trimestre del año. Este trimestre servirá de base para el promedio de los próximos tres trimestres que restan del año.

La base para la elaboración de un presupuesto son las ventas; en este caso la base del presupuesto es la cantidad proyectada de los servicios a brindar durante un período determinado. Esta cantidad de servicios sirve de parámetro para medir y proyectar los recursos materiales así como humanos, que se van a utilizar para la prestación de los servicios establecidos.

### 2.3.2 Presupuesto de gastos

“Los gastos de una empresa son necesariamente resultados, pero algunos gastos son a la vez un flujo, en cambio otros solamente representan un resultado.

Por ejemplo, la cuenta de teléfono es un gasto y a la vez un flujo pues representa un desembolso, en cambio las depreciaciones son solamente un resultado, ya que no conlleva la necesidad de un desembolso.”(7:473)

La determinación de los gastos de una empresa, es parte importante durante el proceso de elaboración del presupuesto. Es por ello que “para efectos de la elaboración de los presupuestos de gastos, es necesario conocer:

- Los gastos cancelados anticipadamente y que se encuentren activados.
  - Los gastos de períodos anteriores que se encuentran por pagar y que se encuentran aprovisionados en el pasivo.
  - Los gastos que se encuentran asociados al ingreso.
  - Los gastos de características atípicas, es decir, que se generan por una o varias veces, pero no forma periódica.
  - Los gastos que no requieren de desembolso.
  - La oportunidad en que se efectuará cada desembolso asociado a un gasto.”
- (7:474)

En este presupuesto se incluyen todos los gastos de ventas, gastos de operación, así como los de la administración en los que incurre para el funcionamiento idóneo de la empresa.

Los gastos de venta y mercadeo están relacionados con el presupuesto del departamento de ventas; ya que los esfuerzos de la empresa están fijados en cumplir con la meta establecida para la prestación los servicios. Mientras que los gastos de administración y operativos, aunque no estén relacionados con el proceso de venta de la empresa, son necesarios para que exista el buen manejo de las operaciones administrativas y operativas.

a. Presupuesto de gastos del área de ventas

Corresponden todos los gastos que influyen en el proceso de la venta hasta cerrar la negociación del servicio con el cliente. Estos gastos van enfocados en la venta con el cliente, en la publicidad para promocionar el servicio y los gastos que se incurren en la prestación del servicio hasta que se concluye con el cliente.

Los gastos de la venta con el cliente están a cargo de los ejecutivos, los cuales reciben incentivos para el logro de la meta establecida. Los ejecutivos se apoyan de la publicidad, siendo área de mercadeo la encargada de llevar a cabo la publicidad del servicio.

Dentro de este presupuesto se deben considerar factores que van enlazados a las ventas, ya que estos van a determinar el valor de los gastos incurridos proceso de la venta. Dentro de estos factores se pueden mencionar:

- Tasas o porcentajes a considerar sobre las ventas.
- Gastos por viajes al interior del país.
- Promocionales para captar clientes.

**Tabla No. 2**  
**Presupuesto de gastos del área de ventas**

<b>Gasto</b>	<b>Factor de determinación</b>	<b>Año 2017</b>
Sueldos	Planilla	Q 125,000.00
Comisiones	% establecido con base a las ventas	Q 215,000.00
Viáticos	Hospedaje, alimentos y combustible	Q 45,000.00
Publicidad	Muppis, radio, televisión, entre otros.	Q 73,000.00
<b>Total gastos de ventas</b>		<b>Q 458,000.00</b>

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

El presupuesto de los gastos del área de ventas, se basa en función de las actividades que se realizaran y la cantidad de personas con las que cuenta el área. En el ejemplo de la tabla No. 2, detalla los posibles gastos que pueda tener el área de ventas para el cumplimiento de las metas establecidas.

b. Presupuesto de gastos administración y operación

Parte importante para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa es el área administrativa y operativa; sin ellos no existiría control financiero de la empresa, no existiría la capacidad de captar a los mejores colaboradores, no se tendrían personas encargadas de los pagos a los proveedores; entre otras actividades que son de apoyo para que se logren las metas establecidas.

Estos gastos no están enlazados directamente a las ventas, y no tiene factores que influyan en la determinación de los gasto. Sin embargo es necesario medir las actividades que se realizan, Jorge Burbano en el libro Presupuesto cita algunas ventajas de medir estas actividades dentro de ellas están:

- Determinar las actividades de los empleados verificando en que invierten el tiempo, y a través de esta medición categorizar por escalas para la asignación de los salarios adecuados según las funciones que realicen.
- Tener claro los ciclos de trabajo, lo cual permite contrataciones necesarias.

Dentro de este rubro también se encuentran los gastos que se incurren en el funcionamiento general de la empresa: seguros a instalaciones, arrendamientos de edificios o locales, energía eléctrica, entre otros.

De la misma manera que los gastos del área de ventas, en la tabla No. 3 que se muestra a continuación, detalla los posibles gastos que pueda tener el área de operación y de administración; tomando en cuenta las actividades y el personal que labora en la empresa.

**Tabla No. 3**

**Presupuesto de gastos del área de administración y operación**

<b>Gasto</b>	<b>Año 2017</b>	
Sueldos	Q	323,000.00
Indemnizaciones	Q	215,000.00
Arrendamientos	Q	90,000.00
Seguros	Q	35,500.00
Teléfono	Q	12,300.00
Asesorías	Q	5,320.00
Depreciaciones	Q	153,400.00
Energía eléctrica	Q	52,000.00
<b>Total gastos</b>	<b>Q</b>	<b>886,520.00</b>

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

### **2.3.3 Estados financieros presupuestados**

Los estados financieros de una empresa representan los resultados de las actividades financieras de la empresa obtenidos durante un período determinado, mostrando como resultado final las utilidades obtenidas por la prestación de los servicios.

Los estados financieros presupuestados, son cálculos de operaciones que aún no se han llevado a cabo y que se esperan cumplir. Al final del período los estados financieros proyectados son los que muestran si se logrará el objetivo del presupuesto.

“Si los presupuestos son la cuantificación de los planes de acción a un horizonte determinado, entonces parece necesario poder definir la situación de la empresa al término de dichos planes, para ver si se logra el objetivo de todo plan estratégico, esto es, conducir a la empresa a una situación futura mejor que la actual.

El contar con estos estados financieros proyectados, permite evaluar el cumplimiento de las metas fijadas y la posición financiera en la que quedaría la empresa, antes de emprender la acción.” (7:539)

Los estados de información financiera presupuestados están conformados por:

- a. Flujo de caja.
- b. Estado del resultado.
- c. Estado de situación financiera.

#### a. Flujo de caja

Flujo de caja o presupuesto de caja representa los movimientos de efectivo de una empresa. “El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.” (4:119)

El flujo de caja proyecta las entradas de efectivo que se generarán en la empresa sobre la prestación de los servicios, así como los cobros a clientes, las salidas de efectivo por el pago a los proveedores, pago de impuestos, gastos administrativos entre otros.

Esta proyección es importante ya que muestra la disponibilidad de efectivo de la empresa de forma mensual, y alerta de los meses que puedan llegar a tener excedentes y/o faltantes de efectivo.

A continuación, se muestra en la tabla No. 4, un ejemplo del flujo de caja en el cual se detallan de forma mensual los ingresos y los egresos para determinar el flujo que tendrá el efectivo de una empresa durante un período:

Tabla No. 4

**Flujo de Caja Presupuestado  
Del 01 de Enero al 31 de diciembre 2016  
(Cifras expresadas en Quetzales)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Saldo inicial</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Detalle de ingresos</b>												
Ingresos por ventas	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Cuentas por cobrar	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Otros ingresos	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>(+) Total de ingresos</b>	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
<b>Detalle de egresos</b>												
Cuentas por pagar	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Salarios y prestaciones	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Impuestos	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Intereses	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Gastos de administración y ventas	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>(-) Total de egresos</b>	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
<b>(=) Saldo al cierre</b>	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

b. Estado del resultado

Este estado financiero está conformado por la información de las integraciones elaboradas para determinar el presupuesto de ingresos, los sueldos y prestaciones; así como los gastos de ventas y administración. Las operaciones registradas corresponden al período del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año. A continuación se presenta en la tabla No. 5, el ejemplo del estado del resultado al cierre del período:

**Tabla No. 5**

<b>Estado del Resultado Presupuestado</b>	
<b>Del 01 de Enero al 31 de diciembre 2016</b>	
<b>(Cifras expresadas en Quetzales)</b>	
<b><u>Ventas netas</u></b>	xxxxx
<b><u>(-) Costo de ventas</u></b>	xxxxx
<b>Ganancia bruta en ventas</b>	<b>xxxxxxx</b>
<b><u>Gastos de Operación</u></b>	xxxxx
Gastos de venta	xxxxx
Gastos de administración	xxxxx
<b><u>Gastos Financieros</u></b>	xxxxx
<u>Otros gastos</u>	xxxxx
Ganancia (pérdida) en operación	xxxxx
<b><u>Productos financieros</u></b>	xxxxx
Otros ingresos	xxxxx
<b>Utilidad antes ISR</b>	<b>xxxxxx</b>
ISR del período (25%)	xxxxx
<b>Resultado del período</b>	<b>xxxxxxx</b>
Reserva legal (5%)	xxxxx

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.

c. Estado de situación financiera

De la misma forma que el estado del resultado, lo conforman las integraciones elaboradas para determinar la información financiera derivada del presupuesto de ingresos, sueldos y gastos; así como la información obtenida en el estado del resultado presupuestado y del flujo de caja.

El estado de situación financiera conformado por la proyección de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa para el período que se esté presupuestando. A continuación, se muestra en la tabla No. 6 un ejemplo al cierre de un período:

**Tabla No. 6**

---

<b>Estado de Situación Financiera Presupuestado</b>	
<b>Al 31 de diciembre 2016</b>	
<b>(Cifras expresadas en Quetzales)</b>	

---

<b><u>Activo</u></b>	
<b>Activo no corriente</b>	<b>xxxxx</b>
Propiedades, planta y equipo - Neto-	xxxx
Inversiones en valores	xxxx
Seguros anticipados	xxxx
Marcas y patentes	xxxx
<b>Activo corriente</b>	<b>xxxxx</b>
Caja y bancos	xxxx
Cuentas por cobrar - Neto-	xxxx
Documentos por cobrar	xxxx
Inventarios	xxxx
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>xxxxx</b>

---

---

<b><u>Patrimonio de los accionistas</u></b>	<b>XXXXX</b>
Capital autorizado y pagado	XXXX
Utilidades por distribuir	XXXX
Reserva legal	XXXX
Resultado del período	XXXX
<b><u>Pasivo</u></b>	
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>XXXXX</b>
Obligaciones hipotecarias	XXXX
Préstamo bancario	XXXX
<b>Pasivo corriente</b>	<b>XXXXX</b>
Proveedores	XXXX
Cuentas por pagar	XXXX
Documentos por pagar	XXXX
Impuestos por pagar	XXXX
<hr/>	
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>	<b>XXXXX</b>
<hr/>	

Fuente: Elaboración con base a la investigación realizada.



## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1 Generalidades del Contador Público y Auditor**

El papel de un Contador Público y Auditor dentro de una empresa es vital, ya que por medio de los conocimientos adquiridos le permiten desarrollar una planificación financiera y llevar un adecuado control del uso de los recursos en el ámbito económico, así como asesorar en varias áreas dentro de la empresa.

La contaduría pública, tiene sus orígenes durante el feudalismo, etapa en la cual las actividades contables y financieras estaban a cargo del señor feudal. El señor feudal era quien se encargaba de las cuentas y pago de tributos. La importancia de la contaduría pública radica en su función de asesoría, siendo esta una herramienta indispensable en cualquier organización para llevar a cabo una eficiente administración.

El término auditor tiene su origen de la palabra “audiere” que significa oír, y se les llamo así a las personas que tenían como función juzgar la verdad o falsedad al del cual era sometido, se verificaba la verdad o falsedad escuchando.

#### **3.2 Definición del Contador Público y Auditor**

Es un experto en las siguientes materias: contabilidad, auditoría, finanzas, impuestos, administración, derecho laboral, y legislación aduanera. Estos conocimientos le permiten interactuar con eficacia y eficiencia en una pequeña, mediana y gran empresa, instituciones públicas, organizaciones no

Gubernamentales y organismos internacionales en una modalidad, resolviendo problemas, evaluando la razonabilidad de los registros contables, o brindando asesorías de acuerdo a su especialización.

El Contador Público y Auditor como profesional se dedica a analizar, interpretar y aplicar con base a los conocimientos, la información financiera y económica de una empresa, tiene la facultad de dar fe pública a hechos propios de la profesión.

### **3.2.1 Características del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor para desempeñar una labor eficiente, debe tener las siguientes características:

- Responsable
- Objetivo
- Analítico
- Observador
- Ético
- Discreto
- Integro
- Capacidad de escuchar
- Iniciativa propia

### **3.3 Perfil del Contador Público y Auditor**

El perfil del Contador Público y Auditor es un profesional egresado de la facultad de ciencias económicas de cualquier universidad. El campo de trabajo de un Contador Público y Auditor es extenso, debido a los

conocimientos adquiridos durante su formación y está capacitado para diseñar y preparar de forma técnica cualquier tipo de información financiera.

Derivado de la importancia de la labor de un Contador Público y Auditor como auxiliar para otros profesionales en cuanto a temas financieros, así como brindar asesoría y también ser una pieza importante para que se eviten fraudes.

Dentro de las capacidades con las que cuenta el Contador Público y Auditor debe ser capaz de tomar en cuenta la realidad humana y social en la que su trabajo influye. La veracidad y oportunidad con la que presente la información le serán de utilidad a la empresa para la cual labora, en la toma de decisiones gerenciales y de gran importancia para el éxito de la empresa.

### **3.4 Áreas de aplicación**

Las áreas de aplicación en los que el Contador Público y Auditor puede desarrollarse son amplias, ya que cuenta con las capacidades y conocimientos para poder desempeñarlas. La constante capacitación es una herramienta básica para que pueda desarrollar el trabajo en el área que se le requiera, ya que contará con los conocimientos actualizados para poder satisfacer las necesidades de los clientes y/o de la empresa para la cual labora. Dentro estas áreas podemos mencionar auditoría interna, auditoría externa y áreas de consultoría.

#### **3.4.1 Auditoría interna**

Actividad de evaluación y control establecida dentro de una entidad. Las funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar, monitorear la

adecuación y efectividad de los sistemas de control establecidos en una entidad. Dentro de las principales funciones están: Evaluar el registro adecuado de las operaciones contables; verificar la efectividad de los procesos internos en relación al control interno; evaluar las funciones administrativas de cada departamento de la entidad; y comprobar el cumplimiento de los manuales, políticas y procedimientos establecidos por la administración de la entidad.

### **3.4.2 Auditoría externa**

Llamada auditoría independiente, es la auditoría realizada por profesionales que no dependen directamente de la empresa. Se caracteriza por poder brindar un juicio imparcial digno de confianza, ya que presta los servicios de formar externa a la empresa; ya sea como auditor independiente o formar parte de una firma de auditores. El objeto de la auditoría externa, es realizar una evaluación crítica y sistemática de la dirección interna y de los estados financieros de la empresa.

Para poder desempeñar estas actividades, es importante que el Contador Público y Auditor este colegiado activo.

### **3.4.3 Áreas de consultoría**

El enfoque es el de brindar un servicio profesional de asesoría y apoyo a la empresa para la cual sea contratado. Con este servicio contribuye a la empresa para el desarrollo y buen desempeño de las actividades de la misma. Dentro de las áreas para las cuales puede brindar asesoría están las siguientes:

a. Mercantil

La finalidad de la consultoría mercantil consiste en el asesoramiento de todas las obligaciones mercantiles a las cuales esta afecta la empresa, según las actividades que realiza; para garantizar la continuidad de la empresa.

b. Fiscal

Tiene como propósito verificar la correcta determinación y pago de aspectos relacionados con tributos. Y asesorar para mejorar la forma de determinación correcta de los impuestos.

c. Control

La finalidad de esta asesoría es brindar la evaluación y correcta aplicación de los procedimientos, manuales y políticas que se hayan implementado por la administración. Realizar e implementar el uso de manuales, políticas y procedimientos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **3.5 Normativa aplicable**

El Contador Público y Auditor como cualquier profesión debe regirse bajo una normativa. Esta normativa permitirá a todos los profesionales de la contaduría pública y auditoría, cumplir con lineamientos básicos para el desempeño de las actividades de acuerdo al ámbito donde las desempeñen.

#### **3.5.1 Normas de ética del Contador Público y Auditor**

“Se entiende por ética profesional el conjunto de normas y principios por el que debe regirse un profesional, esta materia trata de abarcar los parámetros y actividades que se realizan en las diferentes profesiones. La ética

profesional trata de fundar conciencia de responsabilidad en el ámbito laboral y en la ejecución de la profesión.”(27)

Derivado de la importancia de regirse bajo normas y principios profesionales, la responsabilidad en cuanto a la colegiación obligatoria es indispensable, según lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala en “Artículo No. 90 Colegiación profesional. La colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio.” (11)

Actualmente existen dos colegios en los cuales se puede cumplir con esta obligación:

a. Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas: El Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas fue fundado por 20 profesionales egresados de la Facultad de Ciencias Económicas inició actividades a partir del mes de julio del año 1951. En el año 2001 se modifican los estatutos de dicho colegio, en el cual cambia la razón social siendo actualmente: Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas.

Las normas de ética del Contador Público y Auditor, a las cuales se rige este colegio, está basado el código de ética emitido por la Directiva del colegio bajo el nombre de: “Normas de Ética profesional para los graduados en Contaduría Pública y Auditoría”.

b. Colegio de Contadores Públicos y Auditores en Guatemala: Constituido el 15 de noviembre del año 2012 por más de 500 profesionales,

bajo el decreto No. 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.

Las normas de ética del Contador Público y Auditor, a las cuales se rige el Colegio de Contadores Públicos y Auditores están basadas en el Código de Ética de IFAC (International Federation of Accountants).

En cumplimiento a lo que indica el artículo No. 30 párrafo tercero de los Estatutos del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala representado por el tribunal de honor de dicho colegio, en la sesión llevada a cabo el 24 de agosto del año 2012 resolvió el adoptar el Código de Ética de IFAC en su totalidad.

Este código establece los requerimientos de ética para todos los profesionales de la contabilidad, el cual debe ser aplicado por todos los profesionales egresados de contadores públicos y auditores de cualquier universidad del país.

El Código de Ética de IFAC de está conformado por tres partes:

- Aplicación general del código

Se refiere al marco conceptual del código, el cual integrado por los principios fundamentales del código, así como de los temas de integridad, objetividad, competencia y diligencias profesionales, confidencialidad y por último el comportamiento profesional. El código de ética indica que se aplicarán con la finalidad de:

“(a) Identificar amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales,

(b) Evaluar la importancia de las amenazas que se han identificado, y

(c) Cuando sea necesario, aplicar salvaguardas para eliminar las amenazas o reducirlas a un nivel aceptable. Las salvaguardas son necesarias cuando el profesional de la contabilidad determina que las amenazas superan un nivel del que un tercero, con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias específicos conocidos por el profesional de la contabilidad en ese momento, probablemente concluirá que no compromete el cumplimiento de los principios fundamentales.” (3:5)

Este código indica que el profesional de la contabilidad deberá cumplir con los siguientes principios fundamentales:

“(a) Integridad – ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.

(b) Objetividad – no permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.

(c) Competencia y diligencia profesionales – mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.

(d) Confidencialidad – respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización

adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.

(e) Comportamiento profesional – cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.” (3:6)

- Profesionales de la contabilidad en ejercicio

Conforman esta parte lo relacionado al nombramiento profesional, conflicto de intereses, segundas opiniones, honorarios y otro tipo de remuneración, regalos e invitaciones, custodia de los activos de los clientes, objetividad en los servicios que presta, así como la independencia en la auditoría y revisión; y en encargos que le porciones un grado de seguridad.

Bajo esta parte del código de ética, se exhorta al profesional de la contabilidad que no realice ningún negocio, actividad u oficio en el cual, pueda perjudicar la objetividad, integridad y/o buena reputación de la profesión que desempeña, quebrantando los principios anteriormente descritos.

Durante el ejercicio de la profesión, en busca del cumplimiento de los principios que el código de ética indica; estos principios pueden verse amenazados debido a una amplia cantidad de circunstancias. Las amenazas se pueden clasificar de la siguiente forma:

“(a) Amenaza de interés propio – amenaza de que un interés, financiero u otro, influyan de manera inadecuada en el juicio o en el comportamiento del profesional de la contabilidad.

(b) Amenaza de autorrevisión – amenaza de que el profesional de la contabilidad no evalúe adecuadamente los resultados de un juicio realizado o de un servicio prestado con anterioridad por el profesional de la contabilidad por otra persona de la firma a la que pertenece o de la entidad para la que trabaja, que el profesional de la contabilidad va a utilizar como base para llegar a una conclusión como parte de un servicio actual.

(c) Amenaza de abogacía – amenaza de que un profesional de la contabilidad promueva la posición de un cliente o de la entidad para la que trabaja hasta el punto de poner en peligro su objetividad.

(d) Amenaza de familiaridad – amenaza de que, debido a una relación prolongada o estrecha con un cliente o con la entidad para la que trabaja, el profesional de la contabilidad se muestre demasiado afín a sus intereses o acepte con demasiada facilidad su trabajo, y

(e) Amenaza de intimidación – amenaza de que presiones reales o percibidas, incluidos los intentos de ejercer una influencia indebida sobre el profesional de la contabilidad, le disuadan de actuar con objetividad.” (3:8)

Las salvaguardas lo conforman las actuaciones u otras medidas que pueden reducir a un nivel tolerable o eliminar las amenazas. Las salvaguardas pueden conformar por dos clases, según el código de ética: Salvaguardas instituidas por la profesión o por las disposiciones legales y/o reglamentarias; y salvaguardas en el entorno de trabajo, establecidas por los organismos profesionales, disposiciones legales y/o reglamentarias, así como por las empresas que otorgan el empleo.

- Profesionales de la contabilidad en la empresa

Dentro de esta parte se encuentra lo referente a los conflictos potenciales, la preparación y presentación de la información; la actuación con suficiente especialización, así como los intereses financieros.

El profesional de la contabilidad dentro de la empresa puede ser contratado bajo el término de asalariado, como socio o propietario. Siendo responsable de llevar a cabo los objetivos para la entidad a la cual presta sus servicios.

La responsabilidad del profesional en la empresa también radica en el puesto que desempeña dentro de la misma, entre más alto el puesto, mayor es la responsabilidad.

### **3.5.2 Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna**

El Instituto de Auditores Internos (IIA), entidad que se ha encargado por el desarrollo profesional de la auditoría interna, crea las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Estas normas representan la principal herramienta que garantiza que los auditores internos suministran de forma precisa y coherente los servicios de manera oportuna. Provee a los profesionales de la auditoría interna, los lineamientos para la planificación y realización del trabajo dentro de la empresa para la cual representa.

Las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna están integradas por las normas sobre atributos, normas sobre desempeño y normas de implantación.

“Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna. Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento (A) y consultoría (C).”(5:2)

Las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna son aplicables para auditores individualmente, así como a los auditores que realizan auditoría interna. Todos son responsables del cumplimiento de estas normas con objetividad, con el debido cuidado profesional y con la aptitud que se requiera para el desempeño de las actividades que realicen.

### **3.5.3 Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera establecen obligaciones en cuanto al reconocimiento y presentación de información a revelar, respecto a operaciones o sucesos relevantes en los estados financieros.

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) emitió la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) en julio de 2009.

La adopción de la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) debe aplicarse de forma obligatoria a partir del 1 de enero de 2011, como parte de los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados a los que hace referencia el Código de Comercio de Guatemala.

Esta adopción se resolvió en Junio del 2010 en Asamblea Extraordinaria del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, misma que fue publicada en el diario oficial el 13 de Julio de 2010.

### **3.6 Contador Público y Auditor como Gerente Financiero**

La gerencia financiera o departamento financiero en una empresa, es el área encargada de la eficiente administración de los recursos económicos, tiene como objetivo el maximizar el capital de la empresa así como el de lograr las metas establecidas. Es por ello que el gerente financiero juega un papel importante para el éxito de una empresa; ya que es el encargado desde el proyectar, hasta el verificar y analizar las inversiones a la cuales puede optar una empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos.

El gerente financiero tiene participación activa en la toma de decisiones de inversión y financiamiento, ya que es el que se encarga de ver el análisis y la planeación financiera y conoce la capacidad que la empresa posee.

El Contador Público y Auditor con base a todos los conocimientos adquiridos durante su formación profesional tiene la capacidad de desempeñar las funciones de realizar la planeación financiera; analizar el desarrollo y controlar para hacer más eficiente el uso de los recursos, tanto financieros como humanos, para el logro de los objetivos de la empresa. Por la capacidad de realizar todas estas actividades, es por ello que puede llevar a cabo la toma de decisiones crucialmente importante para el crecimiento de la empresa.

La herramienta del presupuesto o planificación financiera, debe estar a cargo de la Gerencia Financiera o Departamento Financiero, ya que el control de los recursos financieros es vital para obtener las utilidades que la empresa desea obtener.

Con base a los conocimientos de los ingresos y egresos que la empresa posee, puede realizar un análisis si la planificación realizada es la óptima para alcanzar las metas previstas y buscar el crecimiento de la empresa dentro su rama. Es por ello que el Contador Público y Auditor es quien cuenta con la capacidad profesional de llevar a cabo las actividades financieras y de control dentro de la empresa.

El Contador Público y Auditor tiene la capacidad de llevar a cabo análisis estratégicos económicos sobre la empresa, por medio del estudio consecuente de la información financiera que generan las actividades de la empresa. Esta información servirá de guía para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE**  
**FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO PARA**  
**UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EVALUACIONES**  
**POLIGRÁFICAS**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes de la empresa**

Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial fue fundada en 17 de Febrero del año 2009 según escritura pública bajo la legislación guatemalteca, siendo esta una empresa privada con fines de lucro. Según escritura pública se constituye como sociedad anónima cuya actividad principal es brindar servicios de evaluaciones poligráficas así como prestar servicios de estudios socioeconómicos.

Con domicilio fiscal en la Avenida Reforma zona 9, inició operaciones en marzo del año 2009 con un poligrafista certificado y 1 psicólogo.

**4.2 Generalidades de la empresa**

Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A. conocida bajo el nombre comercial de SERPOL, a lo largo de los 8 años de funcionamiento de la empresa, en la actualidad cuenta con 7 profesionales poligrafistas y 2 Psicólogos Industriales y con una cartera de clientes conformada por empresas de toda la República de Guatemala, siendo esta de 18 clientes empresariales.

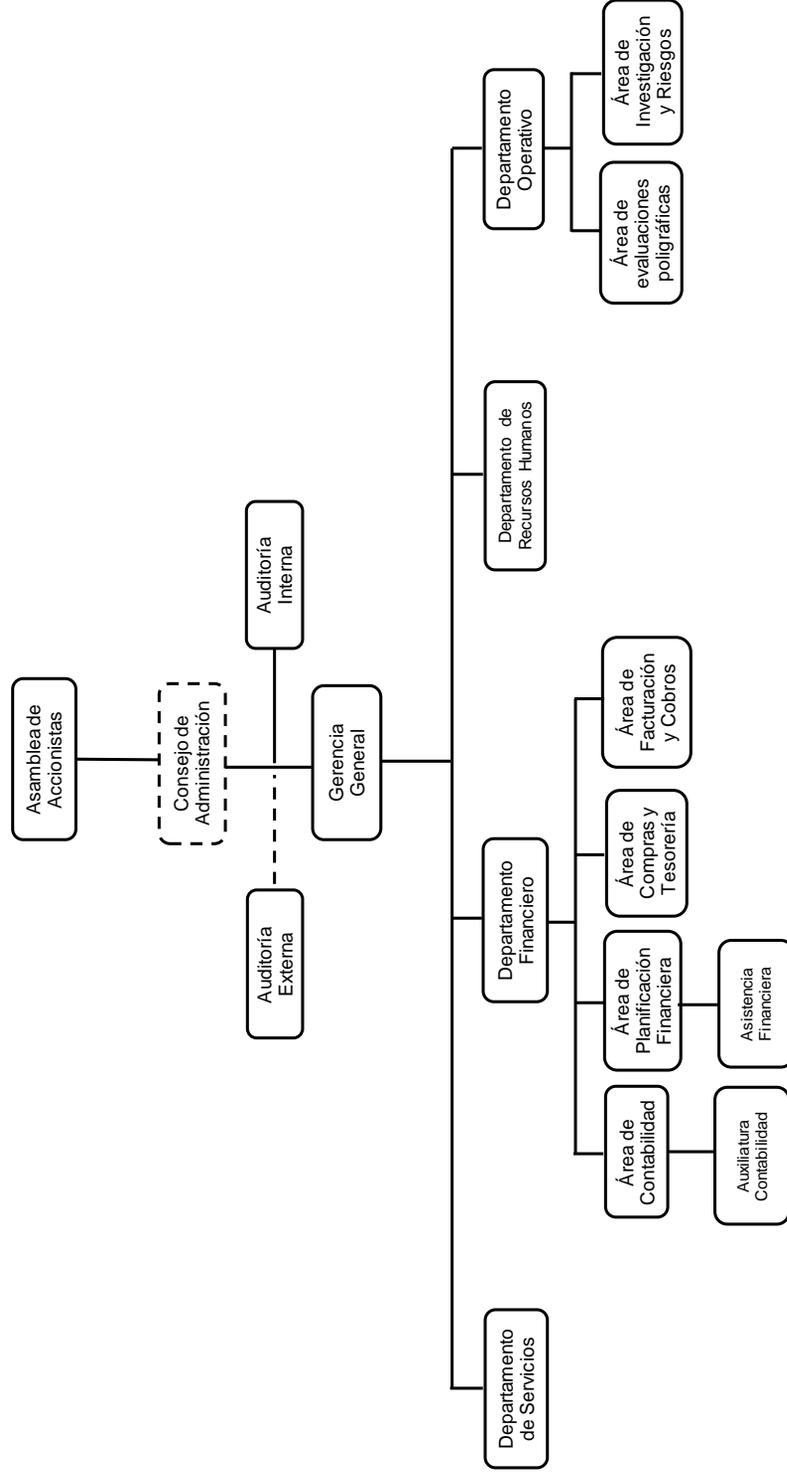
En la actualidad tiene la capacidad de realizar un promedio de 25 evaluaciones diarias, así como de realizar investigaciones socioeconómicas

para el proceso de reclutamiento de personal y se cuenta con dos equipos completos para realizar pruebas poligráficas.

La empresa inicio operaciones sin una estructura organizacional, y durante los 8 años de funcionamiento, se ha ido estructurando de manera que exista una segregación de funciones adecuada. En el año 2016 se estructuró el Departamento Financiero, en busca de mejorar los procesos financieros de la empresa.

Todos los colaboradores tienen conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la organización, por lo que se presenta la estructura organizacional de la empresa:

**Figura No. 8**  
**Organigrama de la empresa Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**



Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

### **4.3 Nombramiento como gerente financiero para elaborar el presupuesto financiero para el año 2018**

Guatemala, 03 de enero del 2018

Señorita

Virna Lisbeth Hernández Monroy

Gerente Financiera

Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresaria, S. A.

Por este medio se le informa que de acuerdo a resolución en sesión extraordinaria de fecha 02 de enero 2018, según Acta No. 01-18 fue nombrada para realizar el presupuesto financiero de la empresa para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018, presentando la siguiente información:

- a. Flujo de caja presupuestado.
- b. Estado del Resultado presupuestado.
- c. Estado de Situación Financiera presupuestado.

El trabajo consiste en revisar, evaluar y analizar la situación financiera de la empresa del año 2016 y 2017, con el objetivo de elaborar el presupuesto financiero de la empresa para el período 2018. Con la finalidad de optimizar los recursos financieros de la empresa por medio de la planificación, así como establecer una utilidad proyectada al término del período. Proporcionar la proyección de los ingresos y los gastos, así como una guía para la elaboración del presupuesto para futuros períodos.

Los resultados se deberán presentar el día 30 de enero del año 2018, en informe gerencial dirigido al Consejo de Administración.

Atentamente,

*Rolando Boche Marroquín*

**Lic. Rolando Boche Marroquín**  
**Gerente General**

#### **4.4 Planificación para la elaboración del presupuesto**

##### **Fechas a considerar**

Períodos a evaluar: año 2016 y 2017.

Fechas de elaboración: del 02 enero 2018 al 28 de enero 2018.

Presentación del informe: 30 de enero 2018.

##### **a. Objetivos**

Se establece la elaboración del presupuesto financiero para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018, con la finalidad de optimizar los recursos financieros de la empresa por medio de la planificación, así como establecer una utilidad proyectada al término del período.

Esta actividad está conformada por la evaluación de la situación financiera de la empresa correspondiente al año 2016 y 2017, los cuales proporcionarán información para la elaboración del presupuesto.

##### **b. Personal**

Dentro del proceso se considera indispensable la participación del siguiente personal de la empresa:

Gerente del Departamento de Servicios: Paola Morales

Gerente del Departamento de Recursos Humanos: Beatriz del Cid

Gerente del Departamento Operativo: Pablo González

Sub gerente Área de Planificación Financiera: Magdalena Castillo

Sub gerente Área de Contabilidad: Julián Corado Estrada

Asistente financiero: Estuardo Torres

### **c. Trabajo a realizar**

Conocer la situación financiera de la empresa, así como verificar los procedimientos de las actividades financieras de la empresa y los registros del 01 de enero 2016 al 31 de diciembre 2017; con la finalidad de obtener la información suficiente para proceder a la elaboración del presupuesto financiero para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018.

El aporte de todas las áreas es imprescindible para poder tener una estimación adecuada de los gastos que se realizan en toda la empresa.

Se proporcionará una guía de procedimiento para la elaboración del presupuesto del año 2018, que servirá de guía para la elaboración de los futuros períodos. Se brindará asesoría por parte del Departamento Financiero a todas las áreas y se realizarán evaluaciones para monitorear la buena ejecución del presupuesto financiero.

### **4.5 Situación financiera de la empresa**

Actualmente en la empresa se tienen los siguientes controles administrativos y financieros:

- Se realizan conciliaciones bancarias semanalmente.
- Se realiza cobro a los clientes martes y jueves.
- Se realiza pago a los proveedores los días viernes.
- Se realiza el pago de planilla en cada quincena.
- La presentación de los Estados Financieros se realiza con base a NIIF para Pymes.

- Se utiliza un programa de contabilidad para el registro de las facturas, pagos y contabilidad.

Sin embargo la empresa ha demostrado pérdida en los años 2015 y 2016, por lo que se tomaron algunas medidas para que en este año 2017 la situación mejore. La administración del Departamento Financiero, con base a las revisiones y controles mensuales al cierre del año 2017, determinó que no se dieron los resultados esperados.

Con base a los estudios y conocimientos adquiridos durante la formación profesional, la gerente financiera promueve la elaboración del presupuesto financiero como herramienta; la cual permitirá la planificación y control de los ingresos y gastos en los que incurre la empresa.

De acuerdo a la elaboración del presupuesto financiero, se puede determinar las posibles utilidades que pueda obtener al término de un período si la empresa lo utiliza de manera adecuada. Con esta herramienta se podrán proyectar los ingresos, con base al conocimiento del personal ejecutivo del área de servicios, mercadeo y de operaciones; quienes son los que llevan a cabo la función principal que es el aplicar las evaluaciones poligráficas y de realizar los estudios socioeconómicos.

Otra actividad importante para cumplir con la planificación financiera, es el llevar un control de los gastos con apoyo de todas las áreas; con la finalidad de buscar la optimización de los recursos financieros de la empresa. Para poder realizar la revisión de la información financiera de la empresa se presentan a continuación, el estado del resultado y el estado de situación financiera de la empresa al término del año 2016 y del año 2017:

<b>SERPOL, S.A.</b> Revisión de estados financieros para la elaboración del presupuesto año 2018 Información proporcionada por contabilidad.	<b>ER-01</b>		
	E.P.:	J.C.	31/12/2016
	R.V.:	L.H.	03/01/2018



**Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**

**Estado del Resultado**

**Del 01 de Enero al 31 de diciembre 2016**

**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>INGRESOS</b>		<b>2,289,179</b>
	Pruebas de pre empleo	1,246,429
	Pruebas de rutina	333,375
	Pruebas específicas	42,857
	Estudios socioeconómicos	666,518
		<b>2,289,178.57</b>
<b>GASTOS</b>		<b>2,428,977</b>
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>		<b>283,576</b>
	Sueldos y prestaciones	204,245
	Gastos de representación	30,399
	Combustibles y lubricantes	8,469
	Parqueo	2,725
	Viáticos, hospedaje y alimentación	5,035
	Impuesto de la distribución del petróleo	2,454
	Atención a terceros	30,250
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>		<b>2,145,401</b>
	Sueldos y prestaciones	1,630,654
	Teléfono y fax	2,700
	Capacitación y desarrollo	24,000
	Honorarios	96,000
	Combustibles y lubricantes	13,351
	Gastos de representación	20,266
	Gastos de oficina	42,407
	Alquileres	120,000
	Depreciaciones	35,287
	Cuentas incobrables	4,455
	Seguros	5,160
	Reparación y mantenimiento	12,189
	Mantenimiento de software	6,000
	Gastos médicos	2,420
	Parqueo	1,763
	Viáticos, hospedaje y alimentación	8,391
	Impuesto de la distribución del petróleo	2,134
	Atención a terceros	20,167
	Servicios técnicos	98,056
		<b>2,428,977</b>
<b>PÉRDIDA DEL PERÍODO</b>		<b>-139,799</b>

El infraescrito Perito Contador, registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con el número 531339-0, actuando en mi calidad de contador general de la empresa Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.; CERTIFICO QUE: El Estado del Resultado que antecede fue preparado bajo lo estipulado en el libro I, Impuesto Sobre la Renta, Ley de actualización Tributaria y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala; y las cifras son las que muestran los libros contables autorizados y habilitados por la SAT.

*Julián*

\_\_\_\_\_  
**Julián Corado Estrada**  
Contador General

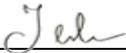
SERPOL, S.A. Revisión de estados financieros para la elaboración del presupuesto año 2018 Información proporcionada por contabilidad.	<b>BG-01</b>		
	E.P.:	J.C.	31/12/2016
	R.V.:	L.H.	03/01/2018



**Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre 2016**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>87,686</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		87,686
Vehículos		1
Vehículos	109,643	
Deprec. acum. vehículos	- 109,642	
Mobiliario y Equipo		51,729
Mobiliario y equipo	143,890	
Deprec. acum. mob. y eq.	- 92,161	
Equipo de Computación		35,956
Equipo de computación	133,350	
Deprec. acum. eq. de computación	- 97,394	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>286,733</b>
Banrural		48,151
Cuentas por Cobrar		144,059
Clientes	148,514	
Estimación de cuentas incobrables	- 4,455	
ISR trimestral		79,071
Impuesto de solidaridad		15,452
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>374,419</u></b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>		<b>117,972</b>
Capital	180,000	
Resultados -- Pérdida	-139,799	
Utilidades retenidas	62,888	
Reserva legal	14,883	
<b>PASIVO</b>		<b>256,447</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		256,447
Cuentas por pagar varias	59,048	
Prestaciones laborales por pagar	189,548	
IVA por pagar	7,851	
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>		<b><u>374,419</u></b>

El infraescrito Perito Contador, registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con el número 531339-0, actuando en mi calidad de contador general de la empresa Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.; CERTIFICO QUE: El Estado de Situación Financiera que antecede fue preparado bajo lo estipulado en el libro I, Impuesto Sobre la Renta, Ley de actualización Tributaria y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala; y las cifras son las que muestran los libros contables autorizados y habilitados por la SAT.


---

**Julián Corado Estrada**  
**Contador General**

SERPOL, S.A. Revisión de Estados Financieros para la elaboración del presupuesto año 2018 Información proporcionada por la administración.	<b>ER-02</b>		
	E.P.:	J.C.	31/12/2017
	R.V.:	L.H.	03/01/2018



**Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**  
**Estado del Resultado**

**Del 01 de Enero al 31 de diciembre 2017**

**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>INGRESOS</b>		<b>2,631,161</b>
Pruebas de pre empleo	1,466,429	
Pruebas de rutina	367,500	
Pruebas específicas	50,357	
Estudios socioeconómicos	746,875	
		<b>2,631,161</b>
<b>GASTOS</b>		<b>2,559,815</b>
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>		<b>294,499</b>
Sueldos y prestaciones	212,505	
Gastos de representación	32,170	
Combustibles y lubricantes	9,096	
Parqueo	2,799	
Viáticos, hospedaje y alimentación	5,176	
Impuesto de la distribución del petróleo	2,563	
Atención a terceros	30,189	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>		<b>2,265,316</b>
Sueldos y prestaciones	1,724,516	
Teléfono y fax	3,300	
Capacitación y desarrollo	26,400	
Honorarios	96,000	
Combustibles y lubricantes	14,810	
Gastos de representación	42,597	
Gastos de oficina	32,291	
Alquileres	120,000	
Depreciaciones	34,573	
Cuentas incobrables	4,710	
Seguros	6,960	
Reparación y mantenimiento	12,227	
Mantenimiento de software	6,600	
Gastos médicos	1,841	
Parqueo	1,803	
Viáticos, hospedaje y alimentación	8,093	
Impuesto de la distribución del petróleo	2,063	
Atención a terceros	19,441	
Servicios técnicos	107,092	
UTILIDAD ANTES DE ISR		71,346
ISR (25%)		17,836
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>		<b>53,509</b>
RESERVA LEGAL		2,675

El infraescrito Perito Contador, registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con el número 531339-0, actuando en mi calidad de contador general de la empresa Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.; CERTIFICO QUE: El Estado del Resultado que antecede fue preparado bajo lo estipulado en el libro I, Impuesto Sobre la Renta, Ley de actualización Tributaria y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala; y las cifras son las que muestran los libros contables autorizados y habilitados por la SAT.

**Julián Corado Estrada**  
**Contador General**

<b>SERPOL, S.A.</b> Revisión de Estados Financieros para la elaboración del presupuesto año 2018 Información proporcionada por la administración.	<b>BG-02</b>		
	E.P.:	J.C.	31/12/2017
	R.V.:	L.H.	03/01/2018



**Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre 2017**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>53,113</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		<b>53,113</b>
Vehículos		1
Vehículos	109,643	
Deprec. acum. vehículos	-109,642	
Mobiliario y Equipo		35,959
Mobiliario y equipo	143,890	
Deprec. acum. mob. y eq.	-107,931	
Equipo de Computación		17,153
Equipo de computación	133,350	
Deprec. acum. eq. de computación	-116,197	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>397,370</b>
Banrural		62,742
Cuentas por Cobrar		152,292
Clientes	157,002	
Estimación de cuentas incobrables	-4,710	
ISR trimestral		165,167
Impuesto de solidaridad		17,169
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>450,483</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>		<b>176,832</b>
Capital	180,000	
Resultados -- Utilidad	53,509	
Utilidades retenidas	-74,235	
Reserva legal	17,558	
<b>PASIVO</b>		<b>273,651</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		273,651
Cuentas por pagar varias	<b>64,805</b>	
Prestaciones laborales por pagar	200,098	
IVA por pagar	8,747	
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>		<b>450,483</b>
		<b>0.00</b>

El infraescrito Perito Contador, registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con el número 531339-0, actuando en mi calidad de contador general de la empresa Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.; CERTIFICO QUE: El Estado de Situación Financiera que antecede fue preparado bajo lo estipulado en el libro I, Impuesto Sobre la Renta, Ley de actualización Tributaria y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala; y las cifras son las que muestran los libros contables autorizados y habilitados por la SAT.

  
\_\_\_\_\_  
**Julián Corado Estrada**  
**Contador General**

#### **4.5.1 Narrativa del proceso de las actividades financieras de la empresa**

Las actividades financieras estaban a cargo del gerente general, a partir del año 2017 que se realizó la modificación de la estructura organizacional de la empresa estas actividades quedan a cargo de la Gerente Financiera.

El gerente general elaboraba una revisión de los ingresos por la prestación de servicios, y verificaba si se tenía la disponibilidad para realizar los gastos correspondientes, sin afectar los gastos fijos de la empresa. Posterior a esta revisión, se autorizaban los pagos de los gastos que se requerían, para el funcionamiento adecuado de las actividades de la empresa.

El departamento de servicios, es el área encargada de retener a los clientes e incrementar la cartera de clientes, sin embargo no se realizan estimaciones de ningún tipo para determinar los ingresos que pueda tener la empresa para un período determinado.

Actualmente, existen las siguientes políticas:

- Crédito para clientes: A partir del año 2013 la política de cobro para los clientes es de 30 días y 60 días, cuando los servicios son mayores a 20 evaluaciones.
- Provisión para cuentas incobrables: Se realiza anualmente el registro para la estimación de cuentas incobrables, de acuerdo al porcentaje máximo establecido en Decreto No. 10-2012 ley de Actualización Tributaria y sus reformas, libro I Impuesto Sobre la Renta.

- Cálculo de depreciaciones: Se aplican las depreciaciones de acuerdo a los porcentajes establecidos en Decreto No. 10-2012 ley de Actualización Tributaria y sus reformas, libro I Impuesto Sobre la Renta artículo No. 28: Se fija el 20% anual máximo de depreciación para el rubro de vehículos, así como para mobiliario y equipo. Se establece el 33.33% anual máximo de depreciación para el rubro de equipo de cómputo.
- Cálculo de prestaciones laborales: Se determinan las prestaciones laborales con base a lo establecido en la legislación guatemalteca. Dentro de estas prestaciones se encuentran aguinaldo, bono 14 y vacaciones.
- Prestación adicional: Se otorga el pago de indemnización anual, como prestación adicional para el personal de la empresa. Esta prestación se hace efectiva en el mes de febrero de cada año.

#### **4.6 Presupuesto financiero**

El presupuesto financiero para una empresa, es un plan de acción para medir, coordinar y controlar las actividades financieras de la misma. A continuación, se procede a la elaboración del presupuesto financiero para el año 2018 de la empresa, en cumplimiento del nombramiento concedido a la Gerente Financiera.

El presupuesto a realizar está basado en un presupuesto flexible, ya que durante el período presupuestado, pueden adaptarse a los cambios que puedan surgir. Es un presupuesto corto, debido a que está elaborando para

12 meses del año, del 01 de enero al 31 de diciembre 2018. Se utilizará el método de factores para la determinación de los servicios y gastos; ya que se tomarán en consideración factores que influirán para sustentar el incremento o baja en los valores a presupuestar.

Se presentará ante el Consejo de Administración el flujo de caja, estado del resultado y estado de situación financiera presupuestados correspondiente al año 2018.

#### **4.6.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto financiero**

Al momento de realizar un nuevo procedimiento dentro de la empresa, se puede elaborar una guía donde indique los pasos a seguir para el cumplimiento del mismo. La guía de procedimientos deberá indicar quien es el responsable del presupuesto de la empresa, ya que será encargado de rendir cuentas ante el Consejo de Administración.

Los procesos a realizar para el presupuesto financiero son: la etapa de pre iniciación y la etapa de elaboración. Se deja establecida la etapa de control, la cual será evaluada durante la ejecución del mismo. A continuación se presenta la guía para la elaboración del presupuesto financiero para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018 de la empresa:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Guía para la elaboración del presupuesto financiero Año 2018	<b>G-01</b>		
	E.P.:	E.T.	25/01/2018
	R.V.:	L.H.	26/01/2018

El propósito de este guía es proveer los pasos a seguir para la realización de un presupuesto financiero desde la elaboración, hasta la entrega del presupuesto ante el Consejo de Administración para la autorización.

El objetivo de elaborar el presupuesto financiero es, tener una meta sobre los ingresos por la prestación de servicios y un control gastos de la empresa El presupuesto financiero se puede medir, analizar y evaluar de forma mensual; para monitorear el funcionamiento del mismo y determinar si se está logrando lo planificado. Al evaluar si existe una ejecución acorde a lo planificado, se puede ver con claridad si se está logrando alcanzar las utilidades que se esperan para el período.

Durante la ejecución de cualquier procedimiento interno, la evaluación así como la supervisión, es importante para determinar la funcionalidad del mismo. El área responsable del presupuesto financiero es el Departamento Financiero, responsabilidad otorgada por el Consejo de Administración.

#### 1. Pre iniciación

Se deberá realizar la evaluación financiera de los períodos anteriores, para este caso los períodos del año 2016 y 2017 (ver papeles de trabajo “XP”), ayudarán conocer información que servirá para determinar el crecimiento que se desea lograr para el período 2018.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Guía para la elaboración del presupuesto financiero Año 2018	<b>G-02</b>		
	E.P.:	E.T.	25/01/2018
	R.V.:	L.H.	26/01/2018

A continuación se detallan las políticas y procedimientos contables y administrativos, que se utilizarán para la elaboración del presupuesto durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018:

Rubro	Política	Referencia
<b>Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto de ingresos se realizará de acuerdo al método de factores.</li> <li>- Se mantienen los valores de los servicios durante el año 2016 y 2017.</li> <li>- Se determina un crecimiento en los ingresos del 22% con relación al año 2017.</li> </ul>	<b>XE-01 / XE-04</b>  <b>XE-07</b>  <b>XE-09</b>
<b>Cuentas por cobrar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cambia la política crédito para clientes 30 días a partir del 1 de enero 2018.</li> </ul>	<b>B-01</b>
<b>Cuentas por pagar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizará el pago del saldo pendiente al 31/12/2017, el 70% en enero 2018 y el 30% febrero 2018.</li> </ul>	<b>BB-01</b>
<b>Depreciaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determinan las depreciaciones de acuerdo a los porcentajes establecidos en Decreto No. 10-2012 ley de Actualización Tributaria y sus reformas, libro I Impuesto Sobre la Renta.</li> </ul>	<b>D-01/D-02</b>

 <b>SERPOL, S.A.</b> Guía para la elaboración del presupuesto financiero Año 2018	<b>G-03</b>		
	E.P.:	E.T.	25/01/2018
	R.V.:	L.H.	26/01/2018

Rubro	Política	Referencia
<b>Sueldos y prestaciones laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las prestaciones laborales se determinan con base a lo establecido en la legislación guatemalteca.</li> <li>- El aguinaldo y bono 14 se paga en su totalidad en los meses de diciembre y julio respectivamente.</li> <li>- Indemnización se paga en febrero de cada año, como prestación adicional al personal.</li> </ul>	<b>XE-10 / XE-11 CC-01</b>

## 2. Elaboración

Para realizar la elaboración del presupuesto el Departamento Financiero, deberá realizar una reunión con cada área, para recopilar la información necesaria para la elaboración presupuesto respectivo y concretar los factores que respalden el mismo. Se debe asignar a una persona responsable de las proyecciones por los rubros que le correspondan, misma que debe velar por el cumplimiento de las metas establecidas.

Se deberán realizar reuniones de trabajo y enumerar toda la información que proporcione cada área para sustentar el presupuesto respectivo, así como explicar de forma breve y explícita, la justificación para que le sea aprobado el presupuesto que está proyectando.

Según la estructura organizacional de la empresa, se detallan los responsables designados:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Guía para la elaboración del presupuesto financiero Año 2018	<b>G-04</b>		
	E.P.:	E.T.	25/01/2018
	R.V.:	L.H.	26/01/2018

<b>DETALLE DE RESPONSABLES DEL PRESUPUESTO POR ÁREA</b>		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>INGRESOS</b>		
Presupuesto de ingresos	Departamento de Servicios	Paola Morales
<b>GASTOS</b>		
Presupuesto de gastos del departamento Servicios	Departamento de Servicios	Paola Morales
Presupuesto de nómina	Departamento de Recursos Humanos	Beatriz del Cid
Presupuesto de gastos operativos	Departamento Operativo	Pablo González
Presupuesto de gastos administrativos	Área de Planificación Financiera	Magdalena Castillo

Considerar que el responsable que se asigne, deberá velar por el cumplimiento del presupuesto tanto de ingresos como de los gastos según corresponda; y llevar a cabo la supervisión y seguimiento correspondiente apoyado por el Departamento Financiero. Posterior a la elaboración se deberá presentar ante el Consejo de Administración, el flujo de caja presupuestado, así como el estado del resultado y de situación financiera presupuestados; para su autorización en el mes de noviembre de cada año.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Guía para la elaboración del presupuesto financiero Año 2018	<b>G-05</b>		
	E.P.:	E.T.	25/01/2018
	R.V.:	L.H.	26/01/2018

### 3. Control

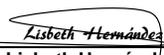
La responsabilidad del encargado de cada área de velar por el cumplimiento de las proyecciones propuestas aprobadas por la Gerencia General, para su posterior autorización del Consejo de Administración. Conjuntamente con el Departamento Financiero, se deberá evaluar mensualmente la ejecución del presupuesto autorizado. Cada responsable de área deberá justificar las variaciones favorables y desfavorables que existan, exponiéndolas en la reunión mensual de presupuesto que se llevará a cabo el séptimo día hábil de cada mes siguiente.

Considerar que no deben excederse del presupuesto de gastos, y de ser necesario, se deberá realizar una solicitud de ampliación presupuestaria que será discutida y autorizada por la Gerencia General y el Departamento Financiero.

Tomar en cuenta que el presupuesto no es acumulable, y este debe ejecutarse en el mes que corresponda. En los casos que no pueda ejecutarse en el mes que corresponda, se podrá registrar con un documento que respalde el gasto, una provisión del mismo para que no existan variaciones significativas en cada mes.

El Departamento Financiero es la responsable de guiar a cada responsable para que se lleve a cabo la finalidad del presupuesto financiero de forma eficaz y eficiente.

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

## 4.6.2 Programa de trabajo

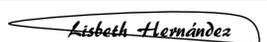
 <b>SERPOL, S.A.</b> Elaboración del presupuesto financiero Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018 Programa de trabajo	<b>P-01</b>		
	E.P.:	E.T.	04/01/2018
	R.V.:	L.H.	05/01/2018

<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
Demostrar que los beneficios de elaborar un presupuesto de ingresos y gastos es optimizar los recursos financieros de la empresa, por medio de la planificación de las metas sobre la prestación de servicios y control sobre la erogación de los gastos que realicen durante un periodo determinado.		
<b>I. PRE INICIACIÓN</b>		
<b>INGRESOS</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Realizar una revisión de la información relacionada con los ingresos del año 2016 y 2017. 2. Determinar si existen parámetros que puedan contribuir a la proyección de los ingresos para el año 2018.		
<b>Procedimientos:</b>	<b>PT</b>	<b>HP</b>
Establecer el valor de los servicios del año 2016 y 2017.	<b>XP-01</b>	<b>E.T</b>
Recopilar la información de los clientes relacionados con los servicios prestados en el año 2016 y 2017.	<b>XP-02 / XP-03</b>	<b>E.T</b>
Realizar un comparativo de los ingresos del año 2016 y 2017, para determinar las variaciones por mes, para verificar la distribución de los servicios.	<b>XP-04</b>	<b>E.T</b>
Realizar un comparativo por tipo de servicio del año 2016 y 2017, para determinar las variaciones por mes, así como para verificar la distribución por tipo de servicios.	<b>XP-05 a XP-08</b>	<b>E.T</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Realizar un análisis horizontal de los gastos del año 2016 y 2017. 2. Determinar información que puedan contribuir a la proyección de los gastos de las áreas de servicios, administración y operación para el año 2018.		
<b>Procedimientos:</b>	<b>PT</b>	<b>HP</b>
Realizar un comparativo de los gastos por área del año 2016 y 2017 para determinar las variaciones por mes, y verificar la recurrencia de los gastos, así como el crecimiento de los mismo.	<b>XP-09 a XP-10</b>	<b>E.T</b>
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Realizar un análisis horizontal de los estados financieros del año 2016 y 2017. 2. Determinar si existe crecimiento financiero entre el año 2016 y 2017.		
<b>Procedimientos:</b>	<b>PT</b>	<b>HP</b>
Realizar un comparativo del estado del resultado, para determinar el crecimiento de las utilidades de la empresa.	<b>ER-03</b>	<b>E.T</b>
Realizar un comparativo del estado de situación financiera, para determinar el crecimiento financiero en la empresa.	<b>BG-03</b>	<b>E.T</b>

 <b>SERPOL, S.A.</b> Elaboración del presupuesto financiero Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018 Programa de trabajo	<b>P-02</b>		
	E.P.:	E.T.	04/01/2018
	R.V.:	L.H.	05/01/2018

<b>II. ELABORACIÓN</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Establecer la proyección de los ingresos a recibir y los gastos a realizar para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018. 2. Realizar un análisis horizontal de la información actual de la empresa versus la proyección presupuestaria. 3. Determinar la utilidad actual por medio de la revisión de la información financiera y compararla con la proyección propuesta, para establecer si la elaboración del presupuesto permite obtener mayor utilidad.		
<b>Procedimientos:</b>	<b>PT</b>	<b>HP</b>
- Elaborar guía del procedimiento para la elaboración del presupuesto del año 2018.	<b>G-01 a G-05</b>	<b>E.T.</b>
<b>INGRESOS</b>		
- Determinar los ingresos para el año 2018 con base a la información proporcionada.	<b>XE-01 a XE-04</b>	<b>E.T.</b>
- Distribución de servicios por cliente para el año 2018.	<b>XE-05</b>	<b>P.M.</b>
- Establecer el valor de los servicios para el año 2018.	<b>XE-07</b>	<b>P.M.</b>
- Distribución de los servicios e ingresos por mes y por tipo de servicio para el año 2018.	<b>XE-06 / XE-08</b>	<b>P.M.</b>
- Comparativo y análisis horizontal de los ingresos por tipo de servicio para el año 2017 y 2018.	<b>XE-09</b>	<b>P.M.</b>
<b>GASTOS</b>		
- Realizar la proyección de las prestaciones para el año 2018.	<b>XE-10</b>	<b>B.C.</b>
- Realizar la integración de los pagos de sueldos y prestaciones para el año 2018	<b>XE-11</b>	<b>B.C.</b>
- Establecer la provisión de prestaciones por pagar al término del año 2018.	<b>CC-01</b>	<b>E.T.</b>
- Realizar la proyección de los gastos del área de servicios para el año 2018.	<b>XE-12 a XE-13</b>	<b>P.M.</b>
- Elaborar integración mensual de los gastos del área de servicios para el año 2018.	<b>XE-14</b>	<b>P.M.</b>
- Determinar el incremento de los gastos del área de servicios para el año 2018.	<b>XE-15</b>	<b>E.T.</b>
- Realizar la proyección de los gastos del área de operación y administración para el año 2018.	<b>XE-16 a XE-21</b>	<b>P.G.</b>
- Elaborar integración mensual de los gastos del área de administración y operación para el año 2018.	<b>XE-22</b>	<b>E.T.</b>
- Determinar el incremento de los gastos del área de administración y operación para el año 2018.	<b>XE-23</b>	<b>B.C.</b>
- Elaborar la integración de las cuentas por cobrar para el año 2018, según las políticas de la empresa.	<b>B-01</b>	<b>J.C.</b>
- Realizar la proyección de los impuestos para el año 2018.	<b>C-01 a C-02</b>	<b>J.C.</b>
- Determinar los impuestos que se deben pagar durante el año 2018.	<b>C-03</b>	<b>J.C.</b>
- Realizar la integración de los activos fijos y su respectiva depreciación.	<b>D-01 a D-02</b>	<b>J.C.</b>
- Elaborar la integración de las cuentas por pagar para el año 2018, según las políticas de la empresa.	<b>BB-01</b>	<b>J.C.</b>
- Elaborar el flujo de caja presupuestado para el año 2018.	<b>EF-01</b>	<b>M.C.</b>
- Elaborar el estado de resultados presupuestado para el año 2018.	<b>ER-04 a ER-05</b>	<b>M.C.</b>
- Elaborar el estado de situación financiera presupuestado para el año 2018.	<b>BG-04 a BG-05</b>	<b>M.C.</b>

  
Estuafdo Torres

  
Lisbeth Hernández

### **4.6.3 Análisis de la información financiera de los períodos 2016-2017**

Como primera fase del programa se realiza el proceso de pre iniciación, etapa en la cual se realizará una revisión de la información financiera del año 2016 y 2017. Se extraerá información necesaria de los diferentes rubros para la determinación de presupuesto.

Se realizarán comparativos para verificar la tendencia de incrementos, así como la forma en que están distribuidos los ingresos y gastos. Esta información será de utilidad posteriormente para la elaboración del presupuesto para el año 2018.

#### **a. Ingresos**

Los ingresos son la base fundamental para poner en marcha la empresa, ya que son el punto de partida para la toma de decisiones financieras. Durante la revisión realizada al rubro de ingresos para el año 2016 y 2017 por los servicios que presta la empresa, se logra determinar la siguiente información:

- El valor de cada servicio que vende la empresa.
- La cartera de los clientes con los que cuenta la empresa.
- Los servicios prestados a cada cliente durante el período 2016 y 2017.
- El total de los ingresos obtenidos para los períodos revisados.

Se establece que el valor de los servicios se han mantenido durante el año 2016 y 2017. Esta información es importante para determinar y elaborar el presupuesto de ingresos, por los servicios prestados por la empresa.

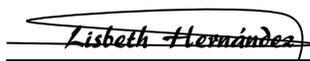
A continuación en el detalle XP-01, se detalla el valor de cada servicio que vendió la empresa durante el año 2016 y 2017:

 Detalle de los valores por servicio Año 2016 y 2017 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XP-01</b>	
	E.P.: P.M.	08/01/2018
	R.V.: L.H.	09/01/2018

TIPOS DE SERVICIO	VALOR DEL SERVICIO
Pruebas de pre empleo	357.14
Pruebas de rutina	375.00
Pruebas específicas	535.71
Estudios socioeconómicos	446.43



**Paola Morales**



**Lisbeth Hernández**

En la integración XP-02, se detalla la cartera de clientes para el año 2016. El detalle muestra que el total de servicios se brindó a 13 clientes, para un total de 5,952 servicios.

Del total de los 5,952 servicios prestados, el 59% lo conforman 3,490 pruebas de pre empleo; el 25% por 1,493 estudios socioeconómicos; el 15% conformado por 889 pruebas de rutina y el 1% los servicios por 80 pruebas específicas.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Cartera de clientes por tipo de servicio Servicios prestados durante el año 2016	<b>XP-02</b>		
	E.P.:	P.M.	08/01/2018
	R.V.:	L.H.	09/01/2018

AÑO 2016						
No	CLIENTE	Pruebas de pre empleo	Pruebas de rutina	Pruebas Específicas	Estudios Socioeconómicos	Total servicios
1	Super modas, S.A.	315	75	16	73	479
2	Sisa, S.A.	250	135		125	510
3	Operadora de Recursos, S.A.	495			325	820
4	Saga, S.A.	210	165	6		381
5	Reclutadora Guatemalteca, S.A.	435			360	795
6	Banco El Patito, S.A.	195		10	85	290
7	Embotelladora CC, S.A.	185	179	9	75	448
8	Ingeniería en Telecomunicaciones, S.A.	195	80	8	60	343
9	Mac Burger, S.A.	170		5		175
10	Banco El Cafetalito, S.A.	210	75	9	85	379
11	Café Altense, S.A.	275		5	90	370
12	Campero Brujo, S.A.	195		7		202
13	Alcome, S.A.	360	180	5	215	760
<b>TOTAL SERVICIOS</b>		<b>3,490</b>	<b>889</b>	<b>80</b>	<b>1,493</b>	<b>5,952</b>

^ Sumado Vertical

^	^	^	^	^
59%	15%	1%	25%	100%

  
 \_\_\_\_\_  
**Paola Morales**

  
 \_\_\_\_\_  
**Lisbeth Hernández**

En el detalle XP-03 se presenta la información de los servicios prestados durante el año 2017. Para este año 2017, se incorpora a la cartera de clientes 2 empresas para hacer un total de 15 clientes.

El total de los servicios prestados durante el año 2017 fue de 6,853 distribuidos de la siguiente forma: el 60% lo conforman 4,106 pruebas pre empleo; el 24% por 1,673 estudios socioeconómicos; el 14% con 980 pruebas de rutina y con el 1% por 94 pruebas específicas.

A continuación se presenta el detalle de estos servicios por cada empresa:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Cartera de clientes por tipo de servicio Servicios prestados durante el año 2017	<b>XP-03</b>		
	E.P.:	P.M.	08/01/2018
	R.V.:	L.H.	09/01/2018

AÑO 2017						
No	CLIENTE	Pruebas de pre empleo	Pruebas de rutina	Pruebas Específicas	Estudios Socioeconómicos	Total servicios
1	Super modas, S.A.	370	75	12	65	522
2	Sisa, S.A.	255	75		135	465
3	Operadora de Recursos, S.A.	495			345	840
4	Saga, S.A.	195	175			370
5	Reclutadora Guatemalteca, S.A.	435			385	820
6	Banco El Patito, S.A.	181		18	80	279
7	Embotelladora CC, S.A.	175	145	8	70	398
8	Ingeniería en Telecomunicaciones, S.A.	195	65	7	50	317
9	Mac Burger, S.A.	185		5		190
10	Banco El Cafetalito, S.A.	280	80	9	93	462
11	Café Altense, S.A.	275		5	85	365
12	Campero Brujo, S.A.	195		7		202
13	Alcome, S.A.	295	185	5	185	670
14	Estrategias Móviles, S.A.	195		3	95	293
15	SIES, S.A.	380	180	15	85	660
<b>TOTAL SERVICIOS</b>		<b>4,106</b>	<b>980</b>	<b>94</b>	<b>1,673</b>	<b>6,853</b>

^ Sumado Vertical	^	^	^	^		
	60%	14%	1%	24%	100%	

  
 \_\_\_\_\_  
**Paola Morales**

  
 \_\_\_\_\_  
**Lisbeth Hernández**

Partiendo de la cantidad de servicios por cada año, se realiza un comparativo de los años 2016 y 2017 por tipo de servicio para determinar el crecimiento y cómo se distribuyen los mismos, así como de forma mensual. Es importante conocer el incremento que se dio de un año con otro, esta información será de utilidad para proyectar los servicios del año 2018.

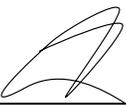
En el siguiente comparativo (XP-04), se determina que el incremento de los servicios prestados entre el año 2016 y 2017 representa el 15% con relación al año 2016. Este incremento está conformado por 901 servicios más prestados en el año 2017, de los cuales incrementa los ingresos por un valor de Q 341, 982.00

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XP-04</b>		
	Comparativo según tipo de servicio			E.P.: E.T.	08/01/2018
	AÑO 2016-2017			R.V.: L.H.	09/01/2018
(Cifras expresadas en quetzales)					

SERVICIOS	AÑO 2016			AÑO 2017			Incremento de servicios	Incremento en ingresos
	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios		
Pruebas de pre empleo	59%	3,490	1,246,429	60%	4,106	1,466,429	616	220,000
Pruebas de rutina	15%	889	333,375	14%	980	367,500	91	34,125
Pruebas específicas	1%	80	42,857	1%	94	50,357	14	7,500
Estudios socioeconómicos	25%	1,493	666,518	24%	1,673	746,875	180	80,357
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>5,952</b>	<b>2,289,179</b> ✓	<b>100%</b>	<b>6,853</b>	<b>2,631,161</b> ✓	<b>901</b>	<b>341,982</b>

- - - - - **15%**

- ^ Sumado Vertical
- ✓ Cotejado contra DMG

  
\_\_\_\_\_  
Estuardo Torres

  
\_\_\_\_\_  
Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2016	2,289,179	100%
Ingresos Año 2017	2,631,161	115%
<b>Incremento</b>	<b>341,982</b>	<b>15%</b>

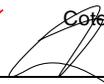
Los siguientes comparativos se realizan con la finalidad de verificar la distribución mensual por tipo de servicios que brindó la empresa durante el año 2016 y 2017, misma que servirá para realizar la distribución del presupuesto para el año 2018.

Los servicios por pruebas de pre empleo (XP-05), son el rubro que más ingresos aportan a la empresa. Se determinó que los servicios por pruebas de pre empleo mantienen la tendencia mensual entre el año 2016 y 2017. Los ingresos por estos servicios presentan un incremento del 18% con relación al año 2016, crecimiento conformado por 616 pruebas realizadas. Estas 616 representa un ingreso para la empresa de Q 220,000.- para el año 2017.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XP-05</b>			
	Comparativo mensual de ingresos según servicio			E.P.:	E.T.	08/01/2018
	AÑO 2016-2017			R.V.:	L.H.	09/01/2018
(Cifras expresadas en quetzales)						

PRUEBAS PRE EMPLEO								
MES	AÑO 2016			AÑO 2017			Incremento de servicios	Incremento en ingresos
	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios		
Enero	16%	575	205,357	17%	695	248,214	120	42,857
Febrero	13%	470	167,857	13%	549	196,071	79	28,214
Marzo	11%	396	141,429	11%	471	168,214	75	26,786
Abril	9%	304	108,571	9%	362	129,286	58	20,714
Mayo	8%	280	100,000	9%	350	125,000	70	25,000
Junio	8%	266	95,000	7%	290	103,571	24	8,571
Julio	6%	225	80,357	7%	290	103,571	65	23,214
Agosto	7%	228	81,429	6%	264	94,286	36	12,857
Septiembre	6%	214	76,429	6%	250	89,286	36	12,857
Octubre	6%	209	74,643	6%	239	85,357	30	10,714
Noviembre	5%	161	57,500	4%	176	62,857	15	5,357
Diciembre	5%	162	57,857	4%	170	60,714	8	2,857
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>3,490</b>	<b>1,246,429</b> ✓	<b>100%</b>	<b>4,106</b>	<b>1,466,429</b> ✓	<b>616</b>	<b>220,000</b>
			-			-		<b>18%</b>

^ Sumado Vertical  
 ✓ Cotejado contra DMG

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2016	1,246,429	100%
Ingresos Año 2017	1,466,429	118%
<b>Incremento</b>	<b>220,000</b>	<b>18%</b>

Las pruebas de rutina son aquellas que mantienen la confiabilidad del personal dentro de las empresas. Los ingresos por estos servicios (XP-06) mantienen la misma tendencia mensual entre el año 2016 y 2017, estos servicios muestran un incremento del 10% con relación al año 2016.

El crecimiento del 10% está representado por 91 pruebas más realizadas durante el año 2017, y que conforman ingresos por Q 34,125.- para el año 2017.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XP-06</b>		
	Comparativo mensual de ingresos según servicio			E.P.: E.T.	08/01/2018
	AÑO 2016-2017			R.V.: L.H.	09/01/2018
(Cifras expresadas en quetzales)					

PRUEBAS DE RUTINA								
MES	AÑO 2016			AÑO 2017			Incremento de servicios	Incremento en ingresos
	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios		
Enero	16%	140	52,500	18%	175	65,625	35	13,125
Febrero	13%	116	43,500	11%	105	39,375	(11) -	4,125
Marzo	12%	108	40,500	11%	110	41,250	2	750
Abril	10%	86	32,250	7%	72	27,000	(14) -	5,250
Mayo	8%	67	25,125	7%	70	26,250	3	1,125
Junio	7%	63	23,625	7%	67	25,125	4	1,500
Julio	7%	58	21,750	8%	75	28,125	17	6,375
Agosto	7%	59	22,125	7%	69	25,875	10	3,750
Septiembre	6%	55	20,625	7%	71	26,625	16	6,000
Octubre	6%	54	20,250	7%	64	24,000	10	3,750
Noviembre	5%	42	15,750	5%	53	19,875	11	4,125
Diciembre	5%	41	15,375	5%	49	18,375	8	3,000
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>889</b>	<b>333,375</b> ✓	<b>100%</b>	<b>980</b>	<b>367,500</b> ✓	<b>91</b>	<b>34,125</b>

10%

^ Sumado Vertical  
✓ Cotejado contra DMG

Estuardo Torres

Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2016	333,375	100%
Ingresos Año 2017	367,500	110%
<b>Incremento</b>	<b>34,125</b>	<b>10%</b>

Las pruebas específicas, son aquellas que se derivan de una investigación y se sospecha de la participación de los involucrados en actos ilícitos o fraude. Estos servicios son variables y es el que menos aporte tiene del total de los ingresos de la empresa.

Al momento de realizar la revisión se verificó que los ingresos por pruebas específicas, se mantienen la tendencia por mes durante el año. Se establece un crecimiento del 18% con relación al año 2016 representado por 14 pruebas más.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XP-07</b>		
	Comparativo mensual de ingresos según servicio AÑO 2016-2017			E.P.: E.T.	08/01/2018
	(Cifras expresadas en quetzales)			R.V.: L.H.	09/01/2018

PRUEBAS ESPECÍFICAS								
MES	AÑO 2016			AÑO 2017			Incremento de servicios	Incremento en ingresos
	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios		
Enero	8%	6	3,214	10%	9	4,821	3	1,607
Febrero	13%	10	5,357	12%	11	5,893	1	536
Marzo	3%	2	1,071	6%	6	3,214	4	2,143
Abril	8%	6	3,214	5%	5	2,679	(1) -	536
Mayo	3%	2	1,071	5%	5	2,679	3	1,607
Junio	3%	2	1,071	3%	3	1,607	1	536
Julio	6%	5	2,679	6%	6	3,214	1	536
Agosto	16%	13	6,964	12%	11	5,893	(2) -	1,071
Septiembre	13%	10	5,357	14%	13	6,964	3	1,607
Octubre	9%	7	3,750	9%	8	4,286	1	536
Noviembre	8%	6	3,214	7%	7	3,750	1	536
Diciembre	14%	11	5,893	11%	10	5,357	(1) -	536
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>42,857</b> ✓	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>50,357</b> ✓	<b>14</b>	<b>7,500</b>

18%

^ Sumado Vertical  
✓ Cotejado contra DMG

  
Estuardo Torres

  
Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2016	42,857	100%
Ingresos Año 2017	50,357	118%
<b>Incremento</b>	<b>7,500</b>	<b>18%</b>

Por último se encuentran, los servicios por estudios socioeconómicos que van de la mano con los servicios de las pruebas pre empleo; existen empresas que realizan este tipo de estudios a los aspirantes, previo a confirmar la aprobación de la plaza que están optando.

De la misma forma que los servicios de pruebas pre empleo, a continuación se muestra comportamiento del movimiento mensual durante el año 2016 y el año 2017. Se determinó que en el año 2017 se dio un incremento del 12% de ingresos por este rubro con relación al año 2016. Crecimiento que está representado por 180 estudios.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XP-08</b>		
	Comparativo mensual de ingresos según servicio AÑO 2016-2017			E.P.: E.T.	08/01/2018
	(Cifras expresadas en quetzales)			R.V.: L.H.	09/01/2018

ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS								
MES	AÑO 2016			AÑO 2017			Incremento de servicios	Incremento en ingresos
	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios	%	Cantidad Servicios	Ingresos por Servicios		
Enero	17%	255	113,839	17%	285	127,232	30	13,393
Febrero	13%	192	85,714	14%	227	101,339	35	15,625
Marzo	12%	183	81,696	11%	178	79,464	(5) -	2,232
Abril	8%	124	55,357	7%	121	54,018	(3) -	1,339
Mayo	8%	113	50,446	9%	143	63,839	30	13,393
Junio	7%	106	47,321	7%	119	53,125	13	5,804
Julio	6%	97	43,304	7%	117	52,232	20	8,929
Agosto	7%	98	43,750	7%	113	50,446	15	6,696
Septiembre	6%	93	41,518	6%	107	47,768	14	6,250
Octubre	6%	91	40,625	6%	100	44,643	9	4,018
Noviembre	5%	70	31,250	5%	85	37,946	15	6,696
Diciembre	5%	71	31,696	5%	78	34,821	7	3,125
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>1,493.00</b>	<b>666,518</b> ✓	<b>100%</b>	<b>1,673</b>	<b>746,875</b> ✓	<b>180</b>	<b>80,357</b>

12%

^ Sumado Vertical  
✓ Cotejado contra DMG

  
Estuardo Torres

  
Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2016	666,518	100%
Ingresos Año 2017	746,875	112%
<b>Incremento</b>	<b>80,357</b>	<b>12%</b>

## **b. Gastos**

En el rubro de los gastos están conformados por los gastos del departamento de servicios y, los gastos de administración y operación. En estos rubros se puede influir, de manera que se establezca un ahorro para el año 2018 con relación al año 2017, optimizando los gastos de las áreas.

En los gastos al personal únicamente influyen incrementos por contrataciones de personal, para los demás gastos el uso eficiente de los recursos aportarán a que se mantengan los gastos y estos no incrementen.

Se determinó que los gastos para el departamento de servicios (XP-09) mantienen la misma tendencia con relación al año 2016. Para el año 2017 muestra un incremento del 4%, derivado al aumento de Q 500.- mensuales para el vendedor de la empresa.

Los gastos por reuniones con clientes, tienen un incremento con relación al año 2016 por nuevos clientes para el año 2017. Dentro de estos gastos se encuentran combustibles, gastos de representación, parqueo, entre otros.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Comparativo de gastos departamento de servicios AÑO 2016-2017 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XP-09</b>	
	E.P.: E.T.	09/01/2018
	R.V.: L.H.	10/01/2018

GASTO	GASTOS AÑO 2016	GASTOS AÑO 2017	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Sueldos	144,000	150,000	6,000	4%
Bonificación incentivo	6,000	6,000	-	0%
Bonificación	12,000	12,500	500	4%
Aguinaldo	12,000	12,500	500	4%
Indemnización	12,000	12,500	500	4%
Cuota patronal	18,245	19,005	760	4%
Gastos de representación	30,399	32,170	1,771	6%
Combustibles y lubricantes	8,469	9,096	627	7%
Parqueo	2,725	2,799	74	3%
Viáticos, hospedaje y alimentación	5,035	5,176	142	3%
Impuesto de la distribución del petróleo	2,454	2,563	109	4%
Atención a terceros	30,250	30,189	(61)	0%
<b>TOTAL</b>	<b>283,576</b> ✓	<b>294,499</b> ✓	<b>10,923</b>	<b>4%</b>

^ Sumado Vertical

✓ Cotejado contra DMG

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	Gastos Q.	%
Gastos año 2016	283,576	100%
Gastos año 2017	294,499	104%
<b>Incremento</b>	<b>10,923</b>	<b>4%</b>

Los gastos de operación y administración (XP-10) mantienen la misma tendencia de gastos, se da un incremento del 5% con relación al año 2016. Para este año 2017 se logra optimizar los recursos de gastos de oficina y gastos médicos.

Para el año 2017 se da un incremento en salarios y prestaciones, por la contratación de un colaborador para el área de operaciones de la empresa. Se da un incremento en los gastos de representación, derivado de la atención a los clientes nuevos durante el año 2017.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Comparativo de gastos área de operación y administración AÑO 2016-2017 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XP-10</b>	
	E.P.: E.T.	09/01/2018
	R.V.: L.H.	10/01/2018

GASTO	GASTOS AÑO 2016	GASTOS AÑO 2017	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Sueldos	1,149,600	1,215,600	66,000	6%
Bonificación incentivo	48,000	51,000	3,000	6%
Bonificación	95,800	101,300	5,500	6%
Aguinaldo	95,800	101,300	5,500	6%
Indemnización	95,800	101,300	5,500	6%
Cuota patronal	145,654	154,017	8,362	6%
Teléfono y fax	2,700	3,300	600	22%
Capacitación y desarrollo	24,000	26,400	2,400	10%
Honorarios	96,000	96,000	-	0%
Combustibles y lubricantes	13,351	14,810	1,458	11%
Gastos de representación	20,266	42,597	22,331	110%
Gastos de oficina	42,407	32,291	(10,116)	-24%
Alquileres	120,000	120,000	-	0%
Depreciaciones	35,287	34,573	(714)	-2%
Cuentas incobrables	4,455	4,710	255	6%
Seguros	5,160	6,960	1,800	35%
Reparación y mantenimiento	12,189	12,227	38	0%
Mantenimiento de software	6,000	6,600	600	10%
Gastos médicos	2,420	1,841	(580)	-24%
Parqueo	1,763	1,803	39	2%
Viáticos, hospedaje y alimentación	8,391	8,093	(298)	-4%
Impuesto de la distribución del petróleo	2,134	2,063	(71)	-3%
Atención a terceros	20,167	19,441	(726)	-4%
Servicios técnicos	98,056	107,092	9,036	9%
<b>TOTAL</b>	<b>2,145,401</b> ✓	<b>2,265,316</b> ✓	<b>119,915</b>	<b>6%</b>

^ Sumado Vertical

✓ Cotejado contra DMG

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	Gastos Q.	%
Gastos año 2016	2,145,401	100%
Gastos año 2017	2,265,316	106%
<b>Incremento</b>	<b>119,915</b>	<b>6%</b>

### **c. Comparativo de los estados financieros**

Con la información de los ingresos y los gastos de la empresa al término del año 2017, se realizó un comparativo los estados financieros de la empresa del año 2016 con el año 2017. Este comparativo se realiza con la finalidad de evaluar cómo se encuentra la empresa desde el punto de vista financiero.

En el estado del resultado (ER-03) se ve reflejado un incremento de los ingresos por rubro y de los gastos por área para el año 2017, de acuerdo al análisis realizado (XP-04, XP-09, XP-10). En este comparativo se puede notar la utilidad que se logró para el año 2017, cubriendo los incrementos de gastos que se dieron.

En el caso del estado de situación financiera (BG-03), los activos muestran un crecimiento del 20% con relación al año 2016 reflejado este incremento en los rubros de bancos con un 30%. El rubro de cuentas por cobrar el saldo pendiente al cierre del año 2017 incrementa un 6% con relación al año 2016.

En el rubro de pasivos, muestra un incremento del 6% en el rubro prestaciones laborales derivado de la nueva contratación y del aumento en el área de servicios. En las cuentas por pagar se tiene un 10% de incremento con relación al año 2016.



**SERPOL, S.A.**  
Estado del resultado comparativo  
AÑO 2016-2017  
(Cifras expresadas en quetzales)

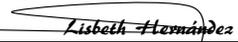
**ER-03**

E.P.:	E.T.	09/01/2018
R.V.:	L.H.	10/01/2018

CUENTA	AÑO 2016	AÑO 2017	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
<b>INGRESOS</b>	<b>2,289,179</b>	<b>2,631,161</b>		<b>15%</b>
Prueba de pre empleo	1,246,429	1,466,429	220,000	18%
Prueba de rutina	333,375	367,500	34,125	10%
Prueba específica	42,857	50,357	7,500	18%
Estudios socioeconómicos	666,518	746,875	80,357	12%
<b>GASTOS</b>	<b>2,428,977</b>	<b>2,559,815</b>		
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>	<b>283,576</b>	<b>294,499</b>	<b>10,923</b>	<b>4%</b>
Sueldos y prestaciones	204,245	212,505	8,260	4%
Gastos de representación	30,399	32,170	1,771	6%
Combustibles y lubricantes	8,469	9,096	627	7%
Parqueo	2,725	2,799	74	3%
Viáticos, hospedaje y alimentación	5,035	5,176	142	3%
Impuesto de la distribución del petróleo	2,454	2,563	109	4%
Atencion a terceros	30,250	30,189	(61)	0%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>2,145,401</b>	<b>2,265,316</b>	<b>119,915</b>	<b>6%</b>
Sueldos y prestaciones	1,630,654	1,724,516	93,862	6%
Sueldos	1,149,600	1,215,600	66,000	6%
Bonificacion Incentivo	48,000	51,000	3,000	6%
Bonificación	95,800	101,300	5,500	6%
Aguinaldo	95,800	101,300	5,500	6%
Indemnización	95,800	101,300	5,500	6%
Cuota Patronal	145,654	154,017	8,362	6%
Teléfono y fax	2,700	3,300	600	22%
Capacitación y desarrollo	24,000	26,400	2,400	10%
Honorarios	96,000	96,000	-	0%
Combustibles y lubricantes	13,351	14,810	1,458	11%
Gastos de representación	20,266	42,597	22,331	110%
Gastos de oficina	42,407	32,291	(10,116)	-24%
Alquileres	120,000	120,000	-	0%
Depreciaciones	35,287	34,573	(714)	-2%
Cuentas incobrables	4,455	4,710	255	6%
Seguros	5,160	6,960	1,800	35%
Reparación y mantenimiento	12,189	12,227	38	0%
Mantenimiento de software	6,000	6,600	600	10%
Gastos médicos	2,420	1,841	(580)	-24%
Parqueo	1,763	1,803	39	2%
Viáticos, hospedaje y alimentación	8,391	8,093	(298)	-4%
Impuesto de la distribución del petróleo	2,134	2,063	(71)	-3%
Atención a terceros	20,167	19,441	(726)	-4%
Servicios técnicos	98,056	107,092	9,036	9%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(139,799)</b> ✓	<b>71,346</b> ✓		
ISR (25%)		17,836		
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>		<b>53,509</b>		
RESERVA LEGAL		2,675		

✓ Cotejado contra DMG  
^ Sumado Vertical

**Estuardo Torres** 

**Lisbeth Hernández** 

**SERPOL, S.A.**Estado de situación financiera comparativo  
AÑO 2016-2017

(Cifras expresadas en quetzales)

**BG-03**

E.P.: E.T. 09/01/2018

R.V.: L.H. 10/01/2018

CUENTA	AÑO 2016	AÑO 2017	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>87,686</b>	<b>53,113</b>		
Propiedad Planta y Equipo	87,686	53,113	(34,573)	-39%
<i>Vehículos</i>	<i>1</i>	<i>1</i>		
Vehículos	109,643	109,643		
Deprec. acum. vehículos	(109,642)	(109,642)	-	0%
<i>Mobiliario y Equipo</i>	<i>51,729</i>	<i>35,959</i>		
Mobiliario y equipo	143,890	143,890	-	0%
Deprec. acum. mob. y eq.	(92,161)	(107,931)	(15,770)	17%
<i>Equipo de Computación</i>	<i>35,956</i>	<i>17,153</i>		
Equipo de computación	133,350	133,350	-	0%
Deprec. acum. eq. de computación	(97,394)	(116,197)	(18,803)	19%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>286,733</b>	<b>397,370</b>	110,637	39%
Banrural	48,151	62,742	14,591	30%
<i>Cuentas por Cobrar</i>	<i>144,059</i>	<i>152,292</i>		
Cuentas por cobrar	148,514	157,002	8,487	6%
Estimación de cuentas incobrables	(4,455)	(4,710)	(255)	6%
<i>ISR trimestral</i>	<i>79,071</i>	<i>165,167</i>		
ISR trimestral	79,071	165,167		
Impuesto de solidaridad	15,452	17,169	1,717	11%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>374,419</b> ✓	<b>450,483</b> ✓	<b>76,064</b>	<b>20%</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>117,972</b>	<b>176,832</b>	58,860	50%
Capital	180,000	180,000		
Resultados	(139,799)	53,509	(86,289)	
Utilidades retenidas	62,888	(74,235)	(11,347)	
Reserva legal	14,883	17,558	2,675	18%
<b>PASIVO</b>	<b>256,447</b>	<b>273,651</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>256,447</b>	<b>273,651</b>		
Cuentas por pagar varias	59,048	64,805	5,757	10%
Prestaciones laborales por pagar	189,548	200,098	10,550	6%
IVA por pagar	7,851	8,747	897	11%
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>	<b>374,419</b> ✓	<b>450,483</b> ✓	<b>76,064</b>	<b>20%</b>
	^	^		

^ Sumado Vertical  
 ✓ Cotejado contra DMG

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

#### **4.6.4 Elaboración del presupuesto financiero para el año 2018**

A continuación se detalla la información proporcionada por cada área, para la elaboración del presupuesto para el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

##### **a. Presupuesto de ingresos**

El presupuesto de ingresos está a cargo del departamento de servicios, quien proporciona la siguiente información:

- Se mantienen los servicios con las mismas empresas del año 2017.
- Con base a reuniones de trabajo, algunas empresas proporcionaron sus requerimientos para el año 2018.
- Se concretan servicios con tres clientes nuevos: Banco sur, seguridad AQ y la prosperidad.
- Para el año 2018 se tiene como proyecto prestar servicios en las empresas, como parte de estrategia para incrementar los ingresos.
- Se utiliza el método de factores para la proyección de los servicios que se prestarán durante el año 2018.

Al utilizar el método de factores, se deben proyectar los ingresos por tipo de servicio que presta la empresa. Cada servicio contiene información que respalda el incremento en la cantidad de los mismos, y que se proyecta prestar para el año 2018. A continuación se presenta la proyección de los servicios que se establece como meta:

Los servicios por pruebas de pre empleo (XE-01), muestran un incremento del 33% con relación al año 2017. Como punto de partida para la proyección, se toman la cantidad de servicios realizados al término del año 2017, luego se establecen los incrementos o bajas, de acuerdo a los factores para este servicio.

	<b>SERPOL, S.A.</b>	<b>XE-01</b>	
	Proyección de los servicios por tipo de ingreso	E.P.: P.M.	08/01/2018
	Año 2018	R.V.: L.H.	09/01/2018

PRUEBAS PRE EMPLEO	Servicios Parciales	Total Servicios
<b>Ingresos año 2017</b>		
Según reuniones y negociaciones con los clientes, se espera que se mantenga la estabilidad en los servicios que se prestan con relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		4,106
<b><u>Factores Específicos de venta</u></b>		
<b>Factores de ajuste</b>		(133)
En el año 2017 tuvo un incremento extraordinario del 35%, debido a nuevas contrataciones en la empresa SIES, S.A., el cual no se debe tomar en cuenta para el año 2018.	(133)	
<b>Factores de cambio</b>		1,113
Para el año 2018 se tiene contrataciones con 3 clientes nuevos, según negociaciones se prevé se prestarán los siguientes servicios durante el año:		
* Banco Sur, S.A.	313	
* Seguridad AQ, S.A.	460	
* La Prosperidad, S.A.	340	
<b><u>Fuerzas Económicas Generales</u></b>		148
Según el Banco de Guatemala se espera que para el sector de servicios se dé un crecimiento del 3.6%.	148	
<b><u>Influencia de la Administración</u></b>		216
La administración de la empresa se propuso como estrategia para el año 2018, prestar servicios en el lugar donde se encuentren los clientes. Según negociaciones con un grupo de empresa se acordó este tipo de servicio, el cual se espera un incremento del 25% con relación al año 2017, las empresas son las siguientes:		
* Saga, S.A.	49	
* Ingeniería en Telecomunicaciones, S.A.	49	
* Banco El Cafetalito, S.A.	70	
* Estrategias Móviles, S.A.	49	
<b>Proyección ingresos para el año 2018</b>		<b>5,450</b>
	<b>Incremento</b>	<b>33%</b>

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	# Servicios	%
Servicios Año 2016	4,106	100%
Servicios Año 2017	5,450	133%
<b>Incremento</b>	<b>1,344</b>	<b>33%</b>

Los servicios por pruebas de rutina (XE-02), muestran un incremento del 18% con relación a los servicios que se brindaron en el año 2017; el incremento lo conforman 178 pruebas. Como punto de partida para la proyección, se toman la cantidad de servicios realizados al término del año 2017, luego se establecen los incrementos o bajas, de acuerdo a los factores específicos de venta y los factores según las fuerzas económicas generales.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XE-02</b>		
	Proyección de los servicios por tipo de ingreso		E.P.:	P.M.	08/01/2018
	Año 2018		R.V.:	L.H.	09/01/2018

PRUEBAS DE RUTINA	Servicios Parciales	Total Servicios
<b>Ingresos año 2017</b>		
Según reuniones y negociaciones con los clientes, se espera que se mantenga la estabilidad en los servicios que se prestan con relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		980
<b><u>Factores Específicos de venta</u></b>		
<b>Factores de cambio</b>		141
Para el año 2018 se tiene contrataciones con 1 cliente nuevo, según negociaciones se prevé se prestarán los siguientes servicios durante el año:		
* Seguridad AQ, S.A.	141	
<b><u>Fuerzas Económicas Generales</u></b>		37
Según el Banco de Guatemala se espera que para el sector de servicios se dé un crecimiento del 3.6%.	37	
<b>Proyección Ingresos para el año 2018</b>		<b>1158</b>
	<b>Incremento</b>	<b>18%</b>

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	# Servicios	%
Servicios Año 2016	980	100%
Servicios Año 2017	1,158	118%
<b>Incremento</b>	<b>178</b>	<b>18%</b>

Los servicios de pruebas específicas (XE-03), muestran un incremento en los servicios del 39% respectivamente con relación al año 2017; el incremento lo conforman 37 pruebas. Como punto de partida para la proyección, se toman la cantidad de servicios realizados al término del año 2017, luego se establecen los incrementos o bajas, de acuerdo a los factores específicos de venta y los factores según las fuerzas económicas generales.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XE-03</b>		
	Proyección de los servicios por tipo de ingreso		E.P.:	P.M.	08/01/2018
	Año 2018		R.V.:	L.H.	09/01/2018

PRUEBAS ESPECÍFICAS	Servicios Parciales	Total Servicios
<b>Ingresos año 2017</b>		
Según reuniones y negociaciones con los clientes, se espera que se mantenga la estabilidad en los servicios que se prestan con relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		94
<b><u>Factores Específicos de venta</u></b>		33
<b>Factores de ajuste</b>		
Por cambios administrativos en las siguientes empresas, según negociaciones, solicitarán nuestros servicios de la siguiente forma:		
* Super modas, S.A. duplicará las pruebas durante el año 2018	12	
* Banco El Patito, S.A. incrementará en un 45% en relación al año 2017	8	
* Banco El Cafetalito, S.A. incrementará en un 45% en relación al año 2017	4	
* SIES, S.A. incrementará en un 65% en relación al año 2017	10	
	<hr/>	
<b><u>Fuerzas Económicas Generales</u></b>		3
Según el Banco de Guatemala se espera que para el sector de servicios se dé un crecimiento del 3.6%.	3	
	<hr/>	
<b>Proyección Ingresos para el año 2018</b>		<b>131</b>
	<b>Incremento</b>	<b>39%</b>

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

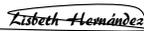
Concepto	# Servicios	%
Servicios Año 2016	94	100%
Servicios Año 2017	131	139%
<b>Incremento</b>	<b>37</b>	<b>39%</b>

Los servicios por estudios socioeconómicos (XE-04), muestra un crecimiento del 2% con relación al año 2017. Como punto de partida para la proyección, se toman la cantidad de servicios realizados al término del año 2017, luego se establecen los incrementos o bajas, de acuerdo a los factores específicos de venta y los factores según las fuerzas económicas generales.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección de los servicios por tipo de ingreso Año 2018	<b>XE-04</b>		
	E.P.:	P.M.	08/01/2018
	R.V.:	L.H.	09/01/2018

ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS	Servicios Parciales	Total Servicios
<b>Ingresos año 2017</b>		
Según reuniones y negociaciones con los clientes, se espera que se mantenga la estabilidad en los servicios que se prestan con relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		1,673
<b><u>Factores Específicos de venta</u></b>		
<b>Factores de ajuste</b>		(276)
Según negociaciones para el año 2018, por cambios en las políticas de las siguientes empresas disminuirá este tipo de servicio la siguiente forma:		
* Sisa, S.A. solicitará un 25% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(47)	
* Súper Modas, S.A. solicitará un 40% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(26)	
* Estrategias Móviles, S.A. solicitará un 30% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(29)	
* Banco El Cafetalito, S.A. solicitará un 35% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(30)	
* Embotelladora CC, S.A. solicitará un 35% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(25)	
* Alcome, S.A. solicitará un 65% menos en estos servicios con relación al año 2017.	(120)	
<b>Factores de cambio</b>		248
Para el año 2018 se tiene contrataciones con 3 clientes nuevos, según negociaciones se prevé se prestarán los siguientes servicios durante el año:		
* Banco Sur, S.A.	45	
* Seguridad AQ, S.A.	55	
* La Prosperidad, S.A.	148	
<b><u>Fuerzas Económicas Generales</u></b>		60
Según el Banco de Guatemala se espera que para el sector de servicios se dé un crecimiento del 3.6%.	60	
<b>Proyección Ingresos para el año 2018</b>		1,705
	<b>Incremento</b>	<b>2%</b>

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	# Servicios	%
Servicios Año 2016	1,673	100%
Servicios Año 2017	1,705	102%
<b>Incremento</b>	<b>32</b>	<b>2%</b>

Al establecer la cantidad de servicios para el año 2018, de acuerdo a lo establecido por la administración y a los acuerdos con los clientes; se procede a determinar la cantidad de servicios por cada cliente. A continuación se proporciona la cartera de clientes por tipo de servicio (XE-05) que proyectan prestar durante el año 2018:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Cartera de clientes por tipo de servicio Proyección de servicios para el año 2018	<b>XE-05</b>		
	E.P.:	P.M.	08/01/2018
	R.V.:	L.H.	09/01/2018

AÑO 2018						
No	CLIENTE	Pruebas de pre empleo	Pruebas de rutina	Pruebas Específicas	Estudios Socioeconómicos	Total servicios
1	Super modas, S.A.	375	80	25	45	525
2	Sisa, S.A.	260	80		85	425
3	Operadora de Recursos, S.A.	562			356	918
4	Saga, S.A.	296	185			481
5	Reclutadora Guatemalteca, S.A.	489			405	894
6	Banco El Patito, S.A.	186		28	80	294
7	Embotelladora CC, S.A.	195	145	7	45	392
8	Ingeniería en Telecomunicaciones, S..	215	73	8	60	356
9	Mac Burger, S.A.	190		5		195
10	Banco El Cafetalito, S.A.	285	81	13	65	444
11	Café Altense, S.A.	290		5	90	385
12	Campero Brujo, S.A.	205		6		211
13	Alcome, S.A.	312	185	6	65	568
14	Estrategias Móviles, S.A.	227		3	65	295
15	SIES, S.A.	250	188	25	96	559
16	Banco Sur, S.A.	313			45	358
17	Seguridad AQ, S.A.	460	141		55	656
18	La Prosperidad, S.A.	340			148	488
	<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>5450</b>	<b>1158</b>	<b>131</b>	<b>1705</b>	<b>8,444</b>

^ Sumado Vertical

65%	14%	2%	20%	100%
-----	-----	----	-----	------

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

Con relación a la cantidad de servicios que se proyecta brindar durante el año 2018, el 65% de los servicios se enfoca en 5,450 pruebas de pre empleo y el 20% en 1,705 estudios socioeconómicos. Las 1,158 pruebas de rutina representan un 14%, y las 131 pruebas específicas el 2% del total de los 8,444 servicios que se proyectan brindar a los clientes durante el año 2018.

Al contar con la cantidad de servicios (XE-05) que se proyectan prestar durante el año 2018, se realiza la distribución mensual de la cantidad de los servicios proyectados (XE-06). Esta distribución se realiza por tipo de servicio, con base a la evaluación realizada del rubro de ingresos (XP-05 a XP-08) y de acuerdo a las estrategias que establece la empresa.

Esta distribución será el punto de partida para determinar los ingresos de forma mensual durante el año proyectado 2018:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Distribución de servicios proyectados mensuales Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018 (Cifras expresadas en Quetzales)	<b>XE-06</b>		
	E.P.:	P.M.	11/01/2018
	R.V.:	L.H.	15/01/2018

MES	PRUEBAS PRE EMPLEO		PRUEBAS DE RUTINA		PRUEBAS ESPECÍFICAS		ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS		TOTAL SERVICIOS
	%	Cantidad Servicios	%	Cantidad Servicios	%	Cantidad Servicios	%	Cantidad Servicios	
Enero	13%	709	11%	127	7%	9	13%	222	1,067
Febrero	11%	600	10%	116	12%	16	11%	188	920
Marzo	10%	545	9%	104	4%	5	11%	188	842
Abril	8%	436	8%	93	6%	8	8%	136	673
Mayo	7%	382	8%	93	4%	5	8%	136	616
Junio	8%	436	8%	93	2%	3	8%	128	660
Julio	7%	382	7%	81	7%	9	8%	128	600
Agosto	8%	435	6%	69	15%	20	6%	102	626
Septiembre	7%	382	7%	81	14%	18	7%	119	600
Octubre	7%	382	9%	104	9%	12	6%	102	600
Noviembre	6%	327	10%	116	8%	10	8%	136	589
Diciembre	8%	436	7%	81	12%	16	7%	119	652
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>5,450</b>	<b>100%</b>	<b>1,158</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>1,705</b>	<b>8,444</b>
		65%		14%		2%		20%	100%

^ Sumado Vertical

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

Para determinar los ingresos es primordial establecer el valor de los servicios. De acuerdo a la información proporcionada por el departamento de servicios, se mantienen los valores de los servicios que se prestaron durante el año 2016 y 2017. Los valores por tipo de servicios (XE-07) se detallan a continuación:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Detalle del valor por cada servicio Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XE-07</b>	
	E.P.: P.M.	11/01/2018
	R.V.: L.H.	15/01/2018

TIPOS DE SERVICIO	VALOR DEL SERVICIO
Pruebas de pre empleo	357.14
Pruebas de rutina	375.00
Pruebas específicas	535.71
Estudios socioeconómicos	446.43


---

**Paola Morales**


---

**Lisbeth Hernández**

Derivado de la distribución mensual por cada tipo de servicio (XE-06) y con los precios establecidos de los servicios (XE-07), se procede a realizar la distribución de los ingresos por tipo de servicios que se proyectan de forma mensual para el año 2018 (XE-08).

La distribución mensual de los ingresos servirá para determinar los cierres trimestrales, que se realizan para la presentación del ISR en los meses que corresponde; así como también, servirán para establecer el flujo de caja para el año 2018. A continuación, se muestran los ingresos mensuales proyectados:

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XE-08</b>
	Integración de ingresos proyectados		
	Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018		
		E.P.:	P.M.
		R.V.:	L.H.
			12/01/2018
			15/01/2018

Integración de ingresos proyectados  
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Tipo de Servicio	PROYECTADO												TOTAL INGRESOS	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
	# de Servicios	709	600	545	436	382	436	382	435	382	435	382	436	436	
	Valor del Servicio	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	357.14	
<b>01</b>	<b>Pruebas pre empleo</b>	<b>253,143</b>	<b>214,214</b>	<b>194,571</b>	<b>155,714</b>	<b>136,357</b>	<b>155,571</b>	<b>136,429</b>	<b>155,500</b>	<b>136,286</b>	<b>136,286</b>	<b>116,786</b>	<b>155,571</b>	<b>155,571</b>	<b>1,946,429</b>
	# de Servicios	127	116	104	93	93	93	81	69	81	104	116	81	81	
	Valor del Servicio	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	
<b>02</b>	<b>Pruebas de rutina</b>	<b>47,625</b>	<b>43,500</b>	<b>39,000</b>	<b>34,875</b>	<b>34,875</b>	<b>34,875</b>	<b>30,375</b>	<b>25,875</b>	<b>30,375</b>	<b>39,000</b>	<b>43,500</b>	<b>30,375</b>	<b>30,375</b>	<b>434,250</b>
	# de Servicios	9	16	5	8	5	3	9	20	18	12	10	16	16	
	Valor del Servicio	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>03</b>	<b>Pruebas Especificas</b>	<b>4,821</b>	<b>8,571</b>	<b>2,679</b>	<b>4,286</b>	<b>2,679</b>	<b>1,607</b>	<b>4,821</b>	<b>10,714</b>	<b>9,643</b>	<b>6,429</b>	<b>5,357</b>	<b>8,571</b>	<b>8,571</b>	<b>70,179</b>
	# de Servicios	222	188	188	136	136	128	128	102	119	102	136	119	119	
	Valor del Servicio	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	
<b>04</b>	<b>Estudios socioeconómicos</b>	<b>99,152</b>	<b>83,929</b>	<b>83,929</b>	<b>60,714</b>	<b>60,714</b>	<b>57,143</b>	<b>57,232</b>	<b>45,536</b>	<b>53,214</b>	<b>45,625</b>	<b>60,804</b>	<b>53,170</b>	<b>53,170</b>	<b>761,161</b>
	TOTALES	<b>404,741</b>	<b>350,214</b>	<b>320,179</b>	<b>255,589</b>	<b>234,625</b>	<b>249,196</b>	<b>228,857</b>	<b>237,625</b>	<b>229,518</b>	<b>227,339</b>	<b>226,446</b>	<b>247,688</b>	<b>247,688</b>	<b>3,212,018</b>

^ Sumado Vertical

NOTA: Información obtenida por la cantidad de servicios (XE-06) por el valor de los servicios (XE-05).



Paola Morales



Lisbeth Hernández

Partiendo de los ingresos por los servicios que presta la empresa, segmentado por tipo de servicios se puede determinar el incremento que se proyecta para el año 2018. Para verificar este incremento se presenta un comparativo de los ingresos por tipo de servicios del año 2017, y lo proyectado para el año 2018:

 <b>SERPOL, S.A.</b> Comparativo ingresos según servicio Año 2017-2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XE-09</b>	
	E.P.: E.T.	11/01/2018
	R.V.: L.H.	15/01/2018

SERVICIO	Ingresos año 2017	%	Ingresos año 2018 (Proyectado)	%	Incremento en ingresos	% incremento ingresos
Pruebas de pre empleo	1,466,429	56%	1,946,429	61%	480,000	33%
Pruebas de rutina	367,500	14%	434,250	14%	66,750	18%
Pruebas específicas	50,357	2%	70,179	2%	19,821	39%
Estudios socioeconómicos	746,875	28%	761,161	24%	14,286	2%
<b>TOTALES</b>	<b>2,631,161</b>	<b>100%</b>	<b>3,212,018</b>	<b>100%</b>	<b>580,857</b>	<b>22%</b>

^ Sumado Vertical

  
 Eduardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	Ingresos por Servicios Q.	%
Ingresos Año 2017	2,631,161	100%
Ingresos Proyectados Año 2018	3,212,018	122%
<b>Incremento</b>	<b>580,857</b>	<b>22%</b>

Según el comparativo de ingresos segmentado por servicios entre el año 2017 y la proyección de los servicios para el año 2018 (XE-08), se establece un crecimiento en los ingresos del 22% con relación al año 2017. Este incremento aumenta los ingresos por un valor de Q 580,857.00

Este incremento está sustentado por el área de servicios, siendo ellos los responsables de monitorear y evaluar si las acciones realizadas están llevando al cumplimiento de la meta establecida.

## **b. Presupuesto de nómina**

Para establecer el presupuesto de nómina, se debe conocer los sueldos, las altas del personal, así como los posibles incrementos que se requieran. En reunión sostenida con el área de recursos humanos, quién es el área encargada de este presupuesto, proporciona la siguiente información:

- Se mantienen los sueldos del año 2017 para el personal de la empresa.
- No existen bajas al término del año 2017.
- Se incorpora a la empresa un colaborador, que formará parte del área de operaciones para cubrir la capacidad de evaluaciones que se realizarán.
- Según política establecida, se pagan las prestaciones al personal con base a la legislación del país.

Con base a la información proporcionada, se procede a la elaboración de la proyección de los sueldos y prestaciones del personal de la empresa para el año 2018 (XE-10). En la presente integración se detalla los sueldos, bonificación incentivo, bono 14, aguinaldo e indemnización para los empleados de la empresa, así como el cálculo de la cuota laboral y patronal IGSS.

La información de los sueldos y las prestaciones servirán para el cálculo del pago de los sueldos y prestaciones mensualmente (XE-11), misma que servirá posteriormente en el flujo de caja para el año 2018.

**SERPOL, S.A.**

Integración sueldos y prestaciones proyectados  
Año 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

**XE-10**

E.P.: B.C. 17/01/2018  
R.V.: L.H. 18/01/2018

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO		BONIFICACIÓN INCENTIVO	BONO 14		AGUINALDO		INDEMNIZACIÓN		IGSS LABORAL		IGSS PATRONAL	
	MENSUAL	ANUAL		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	4.83%	12.67%				
Gerente General	12,000	144,000	3,000	12,000	12,000	12,000	12,000	6,955	18,245				
Auditor Interno	7,000	84,000	3,000	7,000	7,000	7,000	7,000	4,057	10,643				
Gerente Financiero	7,500	90,000	3,000	7,500	7,500	7,500	7,500	4,347	11,403				
Contador	5,000	60,000	3,000	5,000	5,000	5,000	5,000	2,898	7,602				
Auxiliar	3,500	42,000	3,000	3,500	3,500	3,500	3,500	2,029	5,321				
Asistente Financiero	4,000	48,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,318	6,082				
Comprador	4,000	48,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,318	6,082				
Cobrador/Factorador	4,000	48,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,318	6,082				
Gerente de Operaciones	8,000	96,000	3,000	8,000	8,000	8,000	8,000	4,637	12,163				
Psicologo 1	6,000	72,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	3,478	9,122				
Psicologo 2	6,000	72,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	3,478	9,122				
Poligrafista 2	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
Poligrafista 3	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
Poligrafista 4	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
Poligrafista 5	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
Poligrafista 6	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
<b>Poligrafistas 7</b>	<b>5,300</b>	<b>63,600</b>	<b>3,000</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>3,072</b>	<b>8,058</b>				
Gerente RRHH	6,800	81,600	3,000	6,800	6,800	6,800	6,800	3,941	10,339				
<b>Total Operación y</b>													
<b>Administración</b>	<b>106,600</b>	<b>1,279,200</b>	<b>54,000</b>	<b>106,600</b>	<b>106,600</b>	<b>106,600</b>	<b>106,600</b>	<b>61,785</b>	<b>162,075</b>				
Gerente de Servicios	7,000	84,000	3,000	7,000	7,000	7,000	7,000	4,057	10,643				
Ejecutivo	5,500	66,000	3,000	5,500	5,500	5,500	5,500	3,188	8,362				
<b>Total Departamento de</b>	<b>12,500</b>	<b>150,000</b>	<b>6,000</b>	<b>12,500</b>	<b>12,500</b>	<b>12,500</b>	<b>12,500</b>	<b>7,245</b>	<b>19,005</b>				
<b>Servicios</b>													

▲ Sumado Vertical

Bonificación incentivo: Q250.- mensual.

8.33% sobre el sueldo anual para bono 14, aguinaldo e indemnización.

4.83% sobre el sueldo anual para la cuota laboral IGSS.

12.67% sobre el sueldo anual para la cuota patronal IGSS.

*Lisbeth Hernández*  
Lisbeth Hernández

Beatriz del Cid

 <b>SERPOL, S.A.</b> Integración de pagos de sueldos y prestaciones proyectados Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)		<b>XE-11</b>											
		Ref.	Pagos Enero 2018	Pagos Febrero 2018	Pagos Marzo 2018	Pagos Abril 2018	Pagos Mayo 2018	Pagos Junio 2018	Pagos Julio 2018	Pagos Agosto 2018	Pagos Septiembre 2018	Pagos Octubre 2018	Pagos Noviembre 2018
IGSS diciembre 2017, sueldos enero 2018	<b>XE-10</b>	138,262.47											
IGSS enero 2018, sueldos febrero 2018, indemnización	<b>XE-10</b>		252,990										
IGSS febrero 2018, sueldos marzo 2018	<b>XE-10</b>			139,190									
IGSS marzo 2018, sueldos abril 2018	<b>XE-10</b>				139,190								
IGSS abril 2018, sueldos mayo 2018	<b>XE-10</b>					139,190							
IGSS mayo 2018, sueldos junio 2018	<b>XE-10</b>						139,190						
IGSS junio 2018, sueldos julio 2018, bono 14	<b>XE-10</b>							255,640					
IGSS julio 2018, sueldos agosto 2018	<b>XE-10</b>								139,190				
IGSS agosto 2018, sueldos septiembre 2018	<b>XE-10</b>									139,190			
IGSS septiembre 2018, sueldos octubre 2018	<b>XE-10</b>										139,190		
IGSS octubre 2018, sueldos noviembre 2018	<b>XE-10</b>											139,190	
IGSS noviembre 2018, sueldos diciembre 2018, aguinaldo	<b>XE-10</b>												257,848
<b>TOTAL</b>	-	<b>138,262</b>	<b>252,990</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>255,640</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>139,190</b>	<b>257,848</b>

Corresponden a los pagos de los sueldos y las prestaciones según el mes que corresponde.

Sueldos pagados incluyendo bonificación incentivo (Se excluye el valor de la cuota laboral IGSS).

Pago IGSS incluye la cuota laboral y patronal.

▲ Sumado Vertical



Beatriz del Cid



Lisbeth Hernández

Con base a la información determinada en la integración de sueldos y prestaciones proyectados (XE-10), así como en la integración de los pagos proyectados (XE-11); corresponde establecer las prestaciones pendientes al final del período 2018. La provisión de prestaciones proyectada se debe registrar en el pasivo corriente de la empresa.

A continuación, se presenta la integración de las prestaciones pendientes de pago (CC-01) al término del período 2018:

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>CC-01</b>			
	Integración provisión de prestaciones proyectada Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)			E.P.:	E.T.	17/01/2018
				R.V.:	L.H.	18/01/2018

Provisión para el año 2019	Referencia	Administración y operaciones	Departamento Ventas	Total a pagar	Comentarios
Bono 14	<b>XE-10</b>	53,300	6,250	59,550	Provisión de julio a diciembre 2018
Aguinaldo	<b>XE-10</b>	8,883	1,042	9,925	Provisión de diciembre 2018
Indemnización	<b>XE-10</b>	106,600	12,500	119,100	Provisión de enero a diciembre 2018
IGSS	<b>XE-10</b>	18,655	2,188	20,843	Provisión de diciembre 2018
<b>TOTAL</b>		<b>187,438</b>	<b>21,979</b>	<b>209,417</b>	

^ Sumado Vertical

  
\_\_\_\_\_  
Estuardo Torres

  
\_\_\_\_\_  
Lisbeth Hernández

La integración de provisión de prestaciones proyectada (CC-01) está conformada por: la provisión de la prestación de bono 14 (gasto correspondiente a los meses de julio a diciembre 2018) y de la prestación de aguinaldo (gasto correspondiente al mes de diciembre).

El pago correspondiente a la indemnización, como beneficio adicional para el personal, se realiza en el mes de febrero de cada año. Se registra la provisión de los meses de enero al diciembre del año 2018, misma que se regulariza cuando se realiza el pago en el mes de febrero 2019.

Se incluye en provisión el pago de las cuotas IGSS que corresponden al mes de diciembre 2018, el cual debe hacer efectiva en el mes de enero 2019. Los sueldos y prestaciones es un rubro estable, sin embargo el responsable del presupuesto de nómina deben verificar que se cumpla con la proyección establecida.

Se deberá considerar que si existen altas de personal durante el año, estos valores incrementarán e influirá en el flujo de caja para el año 2018.

### **c. Presupuesto gastos del departamento de servicios**

El departamento de servicios es el área que se encarga de proponer y convencer a los clientes, de adquirir los servicios que la empresa vende. Esta área tiene a su cargo el mantener la cartera de clientes y pactar con nuevos clientes. El departamento de servicios para cumplir con sus funciones, requiere realizar gastos durante el desarrollo de sus actividades. Es por ello que el departamento de servicios, presenta la información de los gastos que se estiman realizar durante el año 2018.

Las proyecciones de los gastos del departamento de servicios, se presentan en las integraciones XE-12 y XE-13, en los cuales se detallan los gastos que consideran ejecutar durante el año presupuestado, con la debida justificación del porque el incremento o/y ahorro de los mismos.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XE-12</b>		
	Proyección gastos del departamento de servicios Año 2018		E.P.:	P.M.	16/01/2018
			R.V.:	L.H.	17/01/2018

<b>Gastos de representación</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de servicios se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>32,170</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Derivado la planificación para sostener negociaciones de clientes nuevos, se considera un incremento sin exceder de un 8% sobre los gastos generados en el año 2017.	8%      2,574
<b>Proyección de Gastos de representación para el año 2018</b>	<b>34,744</b>

<b>Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de servicios se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>11,659</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Derivado la planificación para sostener negociaciones con clientes nuevos, se considera un incremento sin exceder de un 15% sobre los gastos generados en el año 2017, tomando en cuenta las negociaciones con empresas.	15%      1,749
<b>Proyección gasto de Combustibles y lubricantes (Incluye IDP) para el año 2018</b>	<b>13,408</b>

<b>Parqueo</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de servicios se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>2,799</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Derivado del incremento en los servicios que se prestarán, se considera un incremento no mayor del 7% sobre los gastos generados en el año 2017. Considerando que un 50% los clientes cuentan con parqueo propio. Se considera gastos por nuevas contrataciones.	7%      202
<b>Proyección gasto de Parqueo para el año 2018</b>	<b>3,000</b>

  
\_\_\_\_\_  
Paola Morales

  
\_\_\_\_\_  
Lisbeth Hernández

 <p style="text-align: center;"><b>SERPOL, S.A.</b></p> <p style="text-align: center;">Proyección gastos del departamento de servicios Año 2018</p>	<b>XE-13</b>		
	E.P.:	P.M.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

<b>Viáticos, hospedaje y alimentación</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<p><b>Gasto real del año 2017</b></p> <p>Según reuniones con el área de servicios se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:</p>	<b>5,176</b>
<p><b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b></p> <p>Se tienen negociaciones con 2 empresas que se encuentran en escuintla, por lo que se considera un incremento en los viáticos y hospedaje en caso sea necesario, no excediendo el 25% en relación al año 2017.</p>	25%      1,314
<p><b>Proyección gasto de Viáticos, hospedaje y alimentación para el año 2018</b></p>	<b>6,490</b> 0

<b>Atención a terceros</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<p><b>Gasto real del año 2017</b></p> <p>Según reuniones con el área de servicios, se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:</p>	<b>30,189</b>
<p><b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b></p> <p>Gastos para atender a los clientes al momento de sostener reuniones, así como para el personal que llega a oficina a realizarse pruebas. Considerando que se realizarán evaluaciones personalizadas en las empresas de los clientes; con esta acción se busca mantener el mismo gasto del año 2017, sin dejar de brindar un servicio de calidad. Se prevé un crecimiento no mayor del 2%.</p>	2%      604
<p><b>Proyección gasto de Atención a terceros para el año 2018</b></p>	<b>30,793</b> 0

  
 Paola Morales

  
 Lisbeth Hernández

A continuación se detalla la distribución mensual de los gastos del departamento de servicios (XE-14) para el año 2018, esta distribución servirá para determinar los pagos que se deberán realizar, y que impactarán en el flujo de caja para el año 2018.

**SERPOL, S.A.**

Integración gastos proyectados departamento de servicios  
 Año 2018  
 (Cifras expresadas en quetzales)

<b>XE-14</b>	
E.P.:	P.M.
R.V.:	L.H.
16/01/2018	
17/01/2018	

#	Rubro	Referencia	PROYECTADO												TOTAL	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1	Sueldos	XE-10	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	150,000
2	Bonificación incentivo	XE-10	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
3	Bonificación Anual	XE-10	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	12,500
4	Agumaldo	XE-10	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	12,500
5	Indemnización	XE-10	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	12,500
6	Cuota patronal	XE-10	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	19,005
7	Gastos de representación	XE-12	3,000	3,161	3,990	4,411	2,276	1,408	2,092	4,902	2,376	2,376	2,376	2,376	2,376	34,744
8	Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)	XE-12	1,094	1,023	1,224	1,147	1,068	1,039	1,255	1,129	1,107	1,107	1,107	1,107	1,107	13,408
9	Parqueo	XE-12	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
10	Viaáticos, hospedaje y alimentación	XE-13	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	6,490
11	Atención a terceros	XE-13	1,402	2,118	3,651	3,187	1,584	3,688	1,851	3,360	2,300	1,750	2,300	2,300	2,300	30,793
	<b>TOTAL</b>		<b>23,855</b>	<b>24,661</b>	<b>27,224</b>	<b>27,104</b>	<b>23,287</b>	<b>24,494</b>	<b>23,557</b>	<b>27,750</b>	<b>24,632</b>	<b>23,992</b>	<b>24,542</b>	<b>25,842</b>	<b>300,940</b>	

Pagos del personal (#1-6)

Pagos a proveedores (#7-11)

Información proporcionada por el área de ventas de acuerdo a las actividades para el año 2018 (XE-12 / XE-13), así como la información de los sueldos información proporcionada por el área de RRRH (XE-10).

▲ Sumado Vertical

Paola Morales

Lisbeth Hernández

Para determinar el incremento de los gastos del departamento de servicios, se procede a realizar un comparativo de los gastos del año 2017 y la proyección de los gastos del año 2018 (XE-14).

El siguiente comparativo muestra un incremento de gastos del 2% con relación al año 2017. Este incremento está justificado por el departamento de servicios por el aumento de servicios que brindará la empresa durante el año 2018.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Comparativo de gastos departamento de servicios AÑO 2017-2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>XE-15</b>		
	E.P.:	E.T.	17/01/2018
	R.V.:	L.H.	18/01/2018

GASTO	GASTOS AÑO 2017	GASTOS AÑO 2018 (PROYECTADO)	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Sueldos	150,000	150,000	-	0%
Bonificación incentivo	6,000	6,000	-	0%
Bonificación	12,500	12,500	-	0%
Aguinaldo	12,500	12,500	-	0%
Indemnización	12,500	12,500	-	0%
Cuota patronal	19,005	19,005	-	0%
Gastos de representación	32,170	34,744	2,574	8%
Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)	11,659	13,408	1,749	15%
Parqueo	2,799	3,000	201	7%
Viáticos, hospedaje y alimentación	5,176	6,490	1,314	25%
Atención a terceros	30,189	30,793	604	2%
<b>TOTAL</b>	<b>294,499</b> ✓	<b>300,940</b>	<b>6,441</b>	<b>2%</b>

^ Sumado Vertical

✓ Cotejado contra DMG

  
 Estuardo Torres

  
 Lisbeth Hernández

Concepto	Gastos Q.	%
Gastos año 2017	294,499	100%
Gastos proyectados año 2018	300,940	102%
<b>Incremento</b>	<b>6,441</b>	<b>2%</b>

#### **d. Presupuesto gastos de administración y operación**

En reunión sostenida con los responsables de las áreas operativa y administrativa, se proporcionan la información de los gastos que corresponden a sus áreas, para el cumplimiento de sus funciones durante el año 2018.

El gerente del departamento operativo será el encargado de centralizar información de los gastos administrativos y operativos para el año 2018, con apoyo de la información que el área de Planificación Financiera, le proporcione de todos los gastos administrativos.

A continuación se detallan las proyecciones de los gastos de administración (XE-16 a XE-18), con su respectiva justificación por el incremento o ahorro para el año 2018. En el área de administración se considera un rubro por gastos imprevistos, que servirá para cubrir cualquier emergencia que pueda surgir durante el año, y que no perjudique el presupuesto de los demás gastos.

De la misma manera se presentan las proyecciones de los gastos de operación (XE-19 a XE-21). En esta área se consideran los gastos de capacitación para el personal que realiza las evaluaciones poligráficas, así como también los gastos por servicios técnicos que sirven de soporte al área.

Cada área es la responsable de los gastos que presupuesten, y deben velar por el cumplimiento de los mismos.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de administración Año 2018	<b>XE-16</b>		
	E.P.:	M.C.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

Teléfono y fax	Cifras en Quetzales	
<b>Gasto real del año 2017</b>		<b>3,300</b>
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>		
En el mes de enero corresponde la renovación del contrato por servicio telefónico y de internet, el cual tuvo un incremento en la cuota mensual para 18 meses de Q 100.- adicional al valor pagado en el año 2017.	100	1,200
<b>Proyección gasto de Teléfono y fax para el año 2018</b>		<b>4,500</b> -

Honorarios	Cifras en Quetzales	
<b>Gasto real del año 2017</b>		<b>96,000</b>
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>		
Durante el mes de noviembre 2017 se autorizó el incremento en los servicios, por políticas de la empresa que presta el servicio de honorarios de Q250.- mensuales en relación al año 2017.	250	3,000
<b>Proyección gasto de Honorarios para el año 2018</b>		<b>99,000</b> -

Gastos de representación	Cifras en Quetzales	
<b>Gasto real del año 2017</b>		<b>42,597</b>
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>		
Derivado del incremento en los servicios que se prestarán durante el año 2018, se considera un incremento no mayor del 3% sobre los gastos generados en el año 2017.	3%	1,278
<b>Proyección de Gastos de representación para el año 2018</b>		<b>43,874</b> -

  
 \_\_\_\_\_  
 Magdalena Castillo

  
 \_\_\_\_\_  
 Lisbeth Hernández

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de administración Año 2018	<b>XE-17</b>		
	E.P.:	M.C.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

<b>Gastos de Oficina</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>32,291</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
Derivado del incremento en los servicios que se prestarán, se considera un incremento de no superar el 2% sobre los gastos generados en el año 2017.	2%      646
<b>Proyección de Gastos de Oficina para el año 2018</b>	<b>32,937</b>
	-

<b>Alquileres</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>120,000</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
Para el año 2018 se dará un incremento en la cuota mensual de servicio por renovación de contrato para 24 meses.	1,700.00      20,400
<b>Proyección gasto de Alquileres para el año 2018</b>	<b>140,400</b>
	-

<b>Seguros</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>6,960</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
En octubre del año 2017, se tomó la decisión de firmar contrato por 12 meses del servicio por seguro al equipo de poligrafía. Este equipo se utilizará para realizar pruebas poligráficas fuera de las oficinas.	320 <b>3,840</b>
<b>Proyección gasto de Seguros para el año 2018</b>	<b>10,800</b>
	-

  
 \_\_\_\_\_  
**Magdalena Castillo**

  
 \_\_\_\_\_  
**Lisbeth Hernández**

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de administración Año 2018	<b>XE-18</b>		
	E.P.:	M.C.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

Reparaciones y mantenimiento	Cifras en Quetzales	
<b>Gasto real del año 2017</b>		<b>12,227</b>
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>		
Para el año 2018 se dará un incremento en la cuota mensual de servicio por renovación de contrato para 24 meses.	200.00	2,400
Se prevé un 3% para cubrir gastos que puedan surgir durante el año por reparaciones.	3%	373
<b>Proyección gasto de Reparaciones y mantenimiento para el año 2018</b>		<b>15,000</b>
	-	0

Gastos médicos	Cifras en Quetzales	
<b>Gasto real del año 2017</b>		<b>1,841</b>
Según reuniones con el área de administración se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:		
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>		
Se establece no exceder del Q100.- mensuales para cubrir gastos de botiquín para uso del personal de la empresa.	-	641
<b>Proyección de Gastos médicos para el año 2018</b>		<b>1,200</b>
	-	0


---

 Magdalena Castillo


---

 Lisbeth Hernández

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de operación Año 2018	<b>XE-19</b>		
	E.P.:	P.G.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

Capacitación	Cifras en Quetzales
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>26,400</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
Asistencia a convención anual de poligrafistas en Latinoamérica, para el año 2018 se logró obtener un descuento del 5%.	5% - <b>1,320</b>
<b>Proyección gasto de Capacitación para el año 2018</b>	<b>25,080</b>
	-

Teléfono y Fax	Cifras en Quetzales
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	-
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
Se firmo contrato por 16 meses del servicio de 3 líneas celulares para el personal de operaciones.	1,200 <b>14,400</b>
<b>Proyección gasto de Teléfono y Fax para el año 2018</b>	<b>14,400</b>
	-

Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)	Cifras en Quetzales
<b>Gasto real del año 2017</b>	
Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>14,810</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b>	
Derivado del proyecto de atender a los clientes en sus respectivas oficinas, se dará un incremento en el gasto de combustible para los poligrafistas, el cual es reintegran de forma mensual, Este gasto no debe de ser mayor al 25%.	25% <b>3,722</b>
<b>Proyección gasto de Combustibles y lubricantes (Incluye IDP) para el año 2018</b>	<b>18,531</b>
	0

  
 Pablo González

  
 Lisbeth Hernández

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de operación Año 2018	<b>XE-20</b>		
	E.P.:	P.G.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

<b>Mantenimiento de software</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>6,600</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Se mantiene el mismo precio por las licencias del equipo de poligrafía.	0%
<b>Proyección gasto de Mantenimiento de software para el año 2018</b>	<b>6,600</b>
	-

<b>Parqueo</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>1,800</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Debido a que se tiene proyecto de asistir a las empresas a realizar pruebas. La empresa Saga no cuenta con suficiente parqueo, por lo que se considera presupuesto para parqueo y para los casos que se requieran.	100%      1,800
<b>Proyección gasto de Parqueo para el año 2018</b>	<b>3,600</b>
	0

<b>Viáticos, hospedaje y alimentación</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>8,093</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Se consideran gastos de alimentación para el personal que asista a las evaluaciones a las empresas seleccionadas, estos gastos debe ser no mayor al 20%	20%      1,627
<b>Proyección gasto de Viáticos, hospedaje y alimentación para el año</b>	<b>9,720</b>
	0

  
 \_\_\_\_\_  
**Pablo González**

  
 \_\_\_\_\_  
**Lisbeth Hernández**

 <b>SERPOL, S.A.</b> Proyección gastos área de operación Año 2018	<b>XE-21</b>		
	E.P.:	P.G.	16/01/2018
	R.V.:	L.H.	17/01/2018

<b>Atención a terceros</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>19,441</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Derivado del incremento a los de servicios que se brindarán, se considera presupuesto para atención a los clientes al momento que visiten la empresa sin exceder del 5%.	5%      972
<b>Proyección gasto de Atención a terceros para el año 2018</b>	<b>20,413</b> -

<b>Servicios técnicos</b>	<b>Cifras en Quetzales</b>
<b>Gasto real del año 2017</b> Según reuniones con el área de operación se espera que se mantenga estabilidad del gasto en relación al año 2017, sin embargo existen factores que influirán en el incremento y/o disminución de los servicios los cuales se detalla a continuación:	<b>107,092</b>
<b>Factores de incremento y/o disminución para el año 2018</b> Se considera un ahorro del 10% en la prestación de estos servicios, considerando se optimice el tiempo de la realización de las evaluaciones.	10%      (11,092)
<b>Proyección gasto de Servicios técnicos para el año 2018</b>	<b>96,000</b> 0

  
 \_\_\_\_\_  
**Pablo González**

  
 \_\_\_\_\_  
**Lisbeth Hernández**

Con la información de los gastos de administración y operación, se procede a elaborar la distribución de los gastos mensuales para el año 2018 (XE-22). Esta información es importante para determinar los pagos que se ejecutaran durante el año, mismos que se reflejaran en el flujo de caja para el año 2018.

**SERPOL, S.A.**Integración gastos proyectados de administración y operación  
Año 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)**XE-22**E.P.: P.M.  
R.V.: L.H.  
16/01/2018  
17/01/2018

#	Cuenta Contable	Referencia	PROYECTADO												TOTAL		
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
1	Sueldos	XE-10	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	1,279,200
2	Bonificación incentivo	XE-10	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
3	Bonificación anual	XE-10	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
4	Aguiñado	XE-10	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
5	Indemnización	XE-10	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
6	Cuota patronal	XE-10	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	162,075	
7	Teléfono y fax	XE-16/ XE-19	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	18,900	
8	Capacitación y desarrollo	XE-19	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	25,080	
9	Honorarios	XE-16	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	99,000	
10	Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)	XE-19	955	855	2,150	2,113	1,854	1,805	2,373	1,356	1,338	1,310	1,310	1,122	1,122	18,531	
11	Gastos de representación	XE-16	3,002	3,163	3,993	4,414	2,278	1,409	2,094	4,905	4,313	2,014	3,234	9,054	9,054	43,874	
12	Gastos de oficina	XE-17	2,932	1,449	3,559	3,617	4,114	4,736	1,932	1,601	2,061	3,065	2,689	1,183	2,689	32,937	
13	Alquileres	XE-17	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	140,400	
14	Depreciaciones (**1)	(1)	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,974	2,974	2,826	2,826	34,159	
15	Cuentas incobrables (*2)	(2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,431	7,431	
16	Seguros	XE-17	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800	
17	Reparación y mantenimiento	XE-18	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000	
18	Mantenimiento de software	XE-20	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600	
19	Gastos médicos	XE-18	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
20	Parqueo	XE-20	350	350	350	300	300	300	300	300	300	250	250	250	250	3,600	
21	Viáticos, hospedaje y alimentación	XE-20	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9,720	
22	Atención a terceros	XE-21	926	1,448	2,495	2,178	1,082	2,520	1,265	2,325	1,599	1,378	1,691	1,507	1,507	20,413	
23	Servicios técnicos	XE-21	13,500	12,500	10,500	9,500	8,000	8,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	96,000	
24	Gastos imprevisos	**	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	
	<b>TOTAL</b>		<b>207,944</b>	<b>206,043</b>	<b>209,326</b>	<b>208,401</b>	<b>203,707</b>	<b>205,050</b>	<b>200,244</b>	<b>202,942</b>	<b>202,066</b>	<b>200,663</b>	<b>200,480</b>	<b>211,853</b>	<b>211,853</b>	<b>2,458,720</b>	
	Pagos del personal (#1-6)		151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	151,256	1,815,256	
	Pagos a proveedores (#7-13 / #16-24)		53,890	51,989	55,272	54,347	49,653	50,996	46,190	48,712	47,835	46,433	46,398	46,398	50,340	50,340	

Información proporcionada por la gerencia de administración y operación de acuerdo a las actividades para el año 2018 (XE-16 / XE-21), así como la información de los sueldos proporcionada por el área de RRHH. (XE-10)

(1) Determinación de las depreciaciones del año de acuerdo a la integración de activos fijos para el año 2018 (D-01).

(2) Determinación de las cuentas incobrables corresponden al 3% del total de las cuentas por cobrar (B-01).

\*\* Estimación para gastos imprevisos.

▲ Sumado Vertical

**Pablo González**

**Lisbeth Hernández**

Posteriormente a recopilar la información de los gastos, se realiza un comparativo de gastos de operación y administración del año 2017 versus 2018 (XE-23), en el cual se muestra un incremento los gastos en un 8% con relación al año 2017. Este incremento es justificable, ya que se prevé el incremento de los ingresos en un 22% en relación al año 2017; por lo que se deben cubrir los gastos necesarios para cumplir la meta establecida.

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>XE-23</b>			
	Comparativo de gastos de operación y administración AÑO 2017-2018			E.P.:	E.T.	17/01/2018
	(Cifras expresadas en quetzales)			R.V.:	L.H.	18/01/2018

GASTO	GASTOS AÑO 2017	GASTOS AÑO 2018 (PROYECTADO)	INCREMENTO O DISMINUCIÓN	% INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Sueldos	1,215,600	1,279,200	63,600	5%
Bonificación incentivo	51,000	54,000	3,000	6%
Bonificación	101,300	106,600	5,300	5%
Aguinaldo	101,300	106,600	5,300	5%
Indemnización	101,300	106,600	5,300	5%
Cuota patronal	154,017	162,075	8,058	5%
Teléfono y fax	3,300	18,900	15,600	473%
Capacitación y desarrollo	26,400	25,080	(1,320)	-5%
Honorarios	96,000	99,000	3,000	3%
Combustibles y lubricantes (Incluye IDP)	16,873	18,531	1,658	10%
Gastos de representación	42,597	43,874	1,278	3%
Gastos de oficina	32,291	32,937	646	2%
Alquileres	120,000	140,400	20,400	17%
Depreciaciones	34,573	34,159	(414)	-1%
Cuentas incobrables	4,710	7,431	2,721	58%
Seguros	6,960	10,800	3,840	55%
Reparación y mantenimiento	12,227	15,000	2,773	23%
Mantenimiento de software	6,600	6,600	-	0%
Gastos médicos	1,841	1,200	(641)	-35%
Parqueo	1,803	3,600	1,797	100%
Viáticos, hospedaje y alimentación	8,093	9,720	1,627	20%
Atención a terceros	19,441	20,413	972	5%
Servicios técnicos	107,092	96,000	(11,092)	-10%
Gastos imprevistos	-	60,000	60,000	**
<b>TOTAL</b>	<b>2,265,316</b> ✓	<b>2,458,720</b>	<b>193,403</b>	<b>9%</b>

- ^ Sumado Vertical
- ✓ Cotejado contra DMG
- \*\* Gasto nuevo

  
Estuardo Torres

  
Lisbeth Hernández

Concepto	Gastos Q.	%
Gastos año 2017	2,265,316	100%
Gastos proyectados año 2018	2,458,720	109%
<b>Incremento</b>	<b>193,403</b>	<b>9%</b>

Obteniendo toda la información de los ingresos y los gastos que se presupuestan realizar durante el año 2018, se procede a la elaboración de las integraciones de la información financiera que servirá para determinar el flujo de caja para el año 2018.

Las integraciones a realizar corresponden a los siguientes rubros:

- Propiedad, planta y equipo (D-01/D-02)
- Cuentas por cobrar (B-01)
- Cuentas por pagar (BB-01)
- Impuestos (C-01/C-03)

- Propiedad, planta y equipo

Al área de contabilidad le corresponde la determinación de las depreciaciones contemplando las altas y bajas de los activo fijos de la empresa, como lo indica en la integración activos no corrientes proyectados (D-01/D-02). Para el período del año 2018 se tiene contemplado realizar compra de equipo de cómputo por un valor de Q 16,500.- en el mes de agosto del 2018, el cual se ve reflejado en la integración de activos no corrientes proyectados (D-02).

- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Apoyado por la persona encargada de la facturación y cobros, el área de contabilidad es la responsable de monitorear que se cumplan con los cobros correspondientes; para cumplir con los pagos de los proveedores. Se proporciona la integración de cuentas por cobrar (B-01) y la integración de las cuentas por pagar (BB-01), de acuerdo a las políticas establecidas en la guía para la elaboración del presupuesto 2018 (G-02).

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>D-01</b>
	Integración propiedad, planta y equipo proyectados		
	Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)		
		E.P.:	J.C.
		R.V.:	L.H.
			19/01/2018
			22/01/2018

Cantidad	Vehiculos	Costo Unitario	Valor Total	Fecha de adquisición	Antigüedad (Meses)	% Depreciación	Depreciación mensual	Depreciación Acumulada al 31-12-18
1	Vehículo tipo camioneta	109,642.86	109,642.86	01/05/2011	92	20%	1,827.38	109,641.86
	<b>Total</b>		<b>109,642.86</b>					<b>109,641.86</b>

Cantidad	Mobiliario y Equipo	Costo Unitario	Valor Total	Fecha de adquisición	Antigüedad (Meses)	% Depreciación	Depreciación mensual	Depreciación Acumulada al 31-12-18
18	Escritorios	980.00	17,640.00	01/03/2011	94	20%	294.00	17,639.00
5	Sillas Presidenciales	1,000.00	5,000.00	01/03/2011	94	20%	83.33	4,999.00
11	Archivos	1,100.00	12,100.00	01/03/2011	94	20%	201.67	12,099.00
1	Mesas Reuniones	1,500.00	1,500.00	01/03/2011	94	20%	25.00	1,499.00
4	Archivos	1,350.00	5,400.00	01/08/2015	41	20%	90.00	3,692.71
2	Mesas Reuniones	2,325.00	4,650.00	01/08/2015	41	20%	77.50	3,179.84
1	Equipos de Polígrafo "A"	28,800.00	28,800.00	01/03/2011	94	20%	480.00	28,799.00
1	Equipos de Polígrafo "B"	32,800.00	32,800.00	01/08/2014	53	20%	546.67	28,989.81
1	Equipos de Polígrafo "C"	36,000.00	36,000.00	01/11/2015	38	20%	600.00	22,803.29
	<b>Total</b>		<b>143,890.00</b>					<b>123,700.64</b>

Depreciación mensual 2018 mobiliario y equipo **1,314.17**

Sumado Vertical

*Jeh*

*Lisbeth Hernández*

Julían Corado

Lisbeth Hernández

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>D-02</b>	
	Integración propiedad, planta y equipo proyectados			
	Año 2018			
		E.P.:	J.C.	19/01/2018
		R.V.:	L.H.	22/01/2018
(Cifras expresadas en quetzales)				

Cantidad	Equipo de Cómputo	Costo Unitario	Valor Total	Fecha de adquisición	Antigüedad (Meses)	% Depreciación	Depreciación mensual	Depreciación Acumulada al 31-12-18
18	Computadoras Desktop	3,850.00	69,300.00	01/03/2011	94	33%	1,925.00	69,299.05
12	Computadoras Desktop	3,150.00	37,800.00	01/02/2016	35	33%	1,050.00	36,729.83
5	Computadoras Desktop	3,330.00	16,650.00	01/08/2018	5	33%	462.50	2,311.23
2	Laptop reuniones	5,150.00	10,300.00	01/08/2015	41	33%	286.11	10,299.12
1	Laptop Equipo Polígrafo "A"	5,500.00	5,500.00	01/03/2011	94	33%	152.78	5,499.14
1	Laptop Equipo Polígrafo "B"	5,100.00	5,100.00	01/08/2014	53	33%	141.67	5,099.14
1	Laptop Equipo Polígrafo "C"	5,350.00	5,350.00	01/11/2015	38	33%	148.61	5,349.14
	<b>Total</b>		<b>150,000.00</b>					<b>134,586.66</b>

Depreciación mensual equipo de cómputo de enero a julio 2018. **1,483.72**  
 Depreciación mensual equipo de cómputo de agosto a octubre 2018. **1,660.11**  
 Depreciación mensual equipo de cómputo de noviembre a diciembre 2018. **1,511.50**

Altas de equipo de cómputo por compra estimada de 5 computadoras desktop para el mes de agosto 2018.

^ Sumado Vertical

*Jeh*

Julián Corado

*Lisbeth Hernández*

Lisbeth Hernández



**SERPOL, S.A.**

Integración de cuentas por pagar proyectadas  
Al 31 de Diciembre 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

**BB-01**

E.P.:	J.C.	22/01/2018
R.V.:	L.H.	23/01/2018

Concepto	Referencia	Saldo al 31/12/2017	Saldo al 31/01/2018	Saldo al 28/02/2018	Saldo al 31/03/2018	Saldo al 30/04/2018	Saldo al 31/05/2018	Saldo al 30/06/2018	Saldo al 31/07/2018	Saldo al 31/08/2018	Saldo al 30/09/2018	Saldo al 31/10/2018	Saldo al 30/11/2018	Saldo al 31/12/2018
Enero	<b>BG-02</b>	45,364	19,442											
Febrero			60,036	58,941										
Marzo					64,787									
Abril						63,743								
Mayo							55,231							
Junio								57,781						
Julio									52,038					
Agosto	<b>XE-14 / XE-22</b>									58,753				
Septiembre											54,759			
Octubre												52,716		
Noviembre													53,231	
Diciembre														58,474
<b>TOTAL</b>		<b>45,364</b>	<b>79,478</b>	<b>58,941</b>	<b>64,787</b>	<b>63,743</b>	<b>55,231</b>	<b>57,781</b>	<b>52,038</b>	<b>58,753</b>	<b>54,759</b>	<b>52,716</b>	<b>53,231</b>	<b>58,474</b>

^ Los servicios prestados por los proveedores correspondientes al mes de enero 2018 deben ser cancelados en febrero y de la misma forma los meses posteriores. (XE-14 y XE-22).

- Pagos los servicios prestados por los proveedores al termino del año 2017 (BG-02), se cancelarán el 70% en enero 2018 y el 30% en febrero 2018 según las políticas establecidas en la guía de elaboración del presupuesto (G-02).

^ Sumado Vertical

  
Julián Corado

  
Lisbeth Hernández

- Impuestos

En cumplimiento de la legislación guatemalteca, la empresa paga el Impuesto al Valor Agregado de forma mensual; y está registrada bajo el régimen de actividades lucrativas del Impuesto Sobre la Renta, por lo que la empresa realiza pagos trimestrales bajo cierres parciales. El Impuesto de Solidaridad se paga cada trimestre y este, es acreditable al Impuesto Sobre la Renta.

Con la información de los ingresos, de los sueldos y prestaciones, así como los gastos del departamento de servicios, área de administración y operación; se procede a la determinación de los impuestos al cierre de cada mes y en cada trimestre, según corresponda.

El área de contabilidad es la encargada de los registros correspondientes para el pago de los impuestos durante el año 2018. Esta información se detalla en la integración de impuestos proyectados. Se integra la proyección del pago del Impuesto Sobre la Renta para el año 2018 (C-01), la proyección de los pagos del Impuesto de Solidaridad y del Impuesto al Valor Agregado (C-02). Obteniendo la información anterior se procede a realizar la integración del pago de impuestos proyectados durante el año 2018(C-03).

 <b>SERPOL, S.A.</b> Integración determinación de impuestos proyectados Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>C-01</b>		
	E.P.:	J.C.	22/01/2018
	R.V.:	L.H.	23/01/2018

ISR TRIMESTRAL	1er Trimestre	2do Trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Ingresos acumulados	1,075,134	1,814,545	2,510,545	3,212,018
Costos y gastos acumulados	699,053	1,391,096	2,072,287	2,759,659
Utilidad acumulada	376,081	423,448	438,258	452,359
ISR del Trimestre	94,020	105,862	109,565	113,090
(-) ISR Periodo anterior	-	94,020	105,862	109,565
ISR a pagar	94,020	11,842	3,702	3,525
ISR Pago en exceso	-	-	-	-
ISO trimestral	22,892	6,578	3,702	-
<b>ISR a Pagar</b>	<b>71,128</b>	<b>5,264</b>	-	-

C-03

DETERMINACIÓN ISR AÑO 2018		
	Renta Bruta	3,212,018
(-)	Costos y gastos	2,759,659
	<b>Renta Imponible</b>	<b>452,359</b>
	ISR Tarifa	25% 113,090
	<b>ISR a Pagar</b>	
	ISR sobre actividades lucrativas	113,090
(-)	<b>Créditos fiscales</b>	
	Pagos trimestrales de ISR	76,392
	ISO acreditable a ISR	33,172
		<b>109,565</b>
	<b>ISR por Pagar</b>	<b>3,525</b>

I.S.R. pagado en exceso		
Año 2016	<b>BG-01</b>	79,071
Año 2017	<b>BG-02</b>	86,096
<b>TOTAL</b>		<b>165,167</b>

^ Sumado Vertical


---

**Julián Corado**


---

**Lisbeth Hernández**

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>C-02</b>
	Integración determinación de impuestos proyectados		
	Año 2018		
		E.P.:	J.C. 22/01/2018
		R.V.:	L.H. 23/01/2018

(Cifras expresadas en quetzales)

IMPUESTO DE SOLIDARIDAD (ISO)						
ISO ACREDITABLE A ISR	Ventas 2017	Pago ultimo trimestre año 2017	1er Trimestre			TOTAL
			2do Trimestre	3er trimestre	4to Trimestre	
ISO a pagar	2,631,161		6,578	6,578	6,578	26,312
ISO año 2017	22,892	5,723				
ISO año 2018						<b>9,453</b>

ISO: Corresponde al 1% de la cuarta parte de los ingresos obtenidos del año 2017.  
ISO acreditable al impuesto sobre la renta.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA 12%)												Por pagar al 31/12/18	
IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos	404,741	350,214	320,179	255,589	234,625	249,196	228,857	237,625	229,518	227,339	226,446	247,688	
Costos y gastos afectos	59,770	58,605	63,807	63,285	54,816	57,125	51,458	58,379	54,495	52,439	52,970	58,227	
Variación	344,971	291,609	256,372	192,304	179,809	192,072	177,399	179,246	175,023	174,900	173,477	189,461	
<b>Pago IVA</b>	<b>41,396</b>	<b>34,993</b>	<b>30,765</b>	<b>23,076</b>	<b>21,577</b>	<b>23,049</b>	<b>21,288</b>	<b>21,510</b>	<b>21,003</b>	<b>20,988</b>	<b>20,817</b>	<b>22,735</b>	<b>22,735</b>

^ Sumado Vertical

*Julián*

Julián Corado

*Lisbeth Hernández*

Lisbeth Hernández

 <b>SERPOL, S.A.</b> Integración pago de impuestos proyectados Año 2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>C-03</b>	
	E.P.:	J.C.
	R.V.:	L.H.

Impuesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Por pagar al 31/12/18
IVA Mensual (Ref. C-02)	8,747	41,396	34,993	30,765	23,076	21,577	23,049	21,288	21,510	21,003	20,988	20,817	22,735
ISR Trimestral (Ref. C-01)				71,128			5,264			-			-
ISO Trimestral (Ref. C-02)	5,723			6,578			6,578			6,578			
<b>Total a Pagar</b>	<b>14,470</b>	<b>41,396</b>	<b>34,993</b>	<b>108,471</b>	<b>23,076</b>	<b>21,577</b>	<b>34,891</b>	<b>21,288</b>	<b>21,510</b>	<b>27,581</b>	<b>20,988</b>	<b>20,817</b>	<b>22,735</b>

^ Mes de enero: pago de IVA del mes de diciembre 2017 pendiente de pago. (BG-02). Pago de ISO último trimestre año 2017 (C-02 ISO)  
 IVA mensual: Del mes de febrero a noviembre pagos vencidos. (C-02 IVA) y el mes de diciembre queda por pagar (BG-04)  
 ISR trimestral: Pagos trimestrales. (C-01 ISR)

^ Sumado Vertical

*Julián*

Julían Corado

~~Lisbeth Hernández~~

Lisbeth Hernández

Al determinar los ingresos, los sueldos y prestaciones, los gastos del departamento de servicios, administración y operación, los cobros y pagos correspondientes durante el año que se está proyectando; se procede la elaboración de los estados financieros proyectados.

Se elabora el estado del resultado para determinar la utilidad proyectada de la empresa, posteriormente se realiza el estado de flujo de caja para determinar la liquidez mensual de la empresa para el período. Al tener la información del resultado proyectado durante el período y al contar con el flujo del efectivo de la empresa, se procede a la elaboración del estado de la situación financiera proyectado de la empresa.

La determinación y la ejecución correcta de las proyecciones de los ingresos y gastos, reducirán las variaciones al momento de realizar las revisiones mensuales. Al momento de que existan variaciones mínimas de la determinación con la ejecución real, el impacto en la utilidad será mínimo y se logrará el objetivo del presupuesto financiero.

A continuación se presenta el informe al Consejo de Administración, con la información final de la elaboración del presupuesto para el año 2018:

#### **4.6.5 Estados financieros presupuestados para el año 2018**

Guatemala, 30 de enero del 2018

**Señores**

**Consejo de Administración**

**Servicios de Poligrafía y Consultoría de Riesgo Empresarial, S.A.**

**Presente**

Estimados miembros del Consejo de Administración:

Se presenta el informe gerencial, el cual contiene el presupuesto financiero para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018 para su previa autorización. De acuerdo a lo establecido en acta de asamblea extraordinaria No. 01-18 con fecha 02 de enero del 2018, cuyo principal objetivo es demostrar los beneficios financieros de la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos.

Se logra determinar que, se espera obtener una utilidad del 14% con relación a los ingresos proyectados para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018. Estos ingresos son proyecciones proporcionadas por el departamento de servicios, con base a estrategia de captación y retención de los clientes. Así mismo, se presenta la estimación de los gastos necesarios para el buen funcionamiento de las actividades de la empresa durante el período para poder establecer la utilidad al término del año presupuestado.

Derivado de lo anterior se adjunta las observaciones y recomendaciones dadas las revisiones correspondientes, las cuales son para brindar mejoras en los procesos financieros de la empresa. Estas mejoras se proponen para que se lleve a cabo de una manera correcta el presupuesto financiero.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink that reads "Lisbeth Hernández". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line that extends to the left and curves downwards to the right.

**Virna Lisbeth Hernández Monroy**  
**Departamento Financiero**

**INFORME GERENCIAL**  
**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**  
**PRESUPUESTO FINANCIERO PARA EL AÑO 2018**

De acuerdo a lo establecido, se presenta el presupuesto financiero para el año 2,018. Al obtener la información los ingresos y los gastos, así como de toda la información que corresponde registrar durante el período; se procede a la elaboración los estados financieros presupuestados durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2018. Al obtener la información financiera al cierre del año 2018, se puede determinar la utilidad proyectada a percibir para este período.

Se presenta a continuación, con base a la información obtenida durante la elaboración del presupuesto financiero lo siguiente:

- El flujo de caja presupuestado mensual (EF-01)
- El estado del resultado presupuestado mensual (ER-04/ER-05)
- El estado de situación financiera presupuestado mensual (BG-04 / BR-05).

**a. Flujo de caja**

El flujo de caja es la herramienta financiera en el cual, se informa de los movimientos de ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa de forma mensual, durante un año determinado. Esta información será de utilidad para realizar los estados financieros proyectados.

Como parte de las mejoras a los procesos financieros de la empresa, se realiza el flujo de caja para proyectar los ingresos y salidas de efectivo. La elaboración del mismo, será una guía para determinar si la empresa contará con liquidez para cubrir los gastos mensuales durante el período presupuestado.

De acuerdo a lo presupuestado para el año 2018, la empresa si cuenta con la liquidez necesaria para cubrir los gastos proyectados. Se debe considerar que se tiene que cumplir con la nueva política de crédito de 30 días plazo de recuperación, para que no impacte de forma negativa en el flujo de caja de la empresa.

El cumplir con los pagos correspondientes a los colaboradores, así como a los proveedores en los 30 días plazo, será muy importante para evitar que los pagos acumulados sobrecarguen los meses con las salidas de efectivo.

 <b>SERPOL, S.A.</b> Flujo de caja, presupuestoado Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2018 (Cifras expresadas en quetzales)	<b>EF-01</b>	
	E.P.:	M.C.
	R.V.:	L.H.

Concepto	Referencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Al 31/12/2018
Saldo inicial de bancos	BG-02	62,742	63,044	128,914	276,769	307,576	358,733	400,408	322,582	343,783	382,958	411,935	447,197	364,482
<b>INGRESOS</b>														
Por ventas	B-01	157,002	404,741	350,214	320,179	255,589	234,625	249,196	228,857	237,625	229,518	227,339	226,446	
IVA por cobrar	C-02	48,569	42,026	38,421	30,671	28,155	29,904	27,463	28,515	27,542	27,281	27,174	29,723	
<b>Total Ingresos</b>		<b>205,571</b>	<b>446,767</b>	<b>388,636</b>	<b>350,849</b>	<b>283,744</b>	<b>264,529</b>	<b>276,659</b>	<b>257,372</b>	<b>265,167</b>	<b>256,799</b>	<b>254,513</b>	<b>256,169</b>	
<b>EGRESOS</b>														
Cuentas por pagar	BG-02	45,364	19,442	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
IVA por cobrar	C-02	7,172	7,033	7,657	7,594	6,578	6,855	6,175	7,005	6,539	6,293	6,356	6,987	
Impuestos por pagar	C-03	14,470	41,396	34,993	108,471	23,076	21,577	34,891	21,288	21,510	27,581	20,988	20,817	
Sueldos y salarios	XE-14 / XE-22	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	118,347	
Equipo de cómputo		-	-	-	-	-	-	-	16,650.00	-	-	-	-	
Gastos de ventas	XE-14 / XE-22	-	6,146	6,952	9,515	9,395	5,578	6,785	5,848	10,041	6,923	6,283	6,833	8,133
Gastos de operación y administración	XE-14 / XE-22	-	53,890	51,989	55,272	54,347	49,653	50,996	46,190	48,712	47,835	46,433	46,398	
Prestaciones laborales	XE-11	19,915	134,642	20,843	20,843	20,843	20,843	137,292	20,843	20,843	20,843	20,843	139,501	
<b>Total Egresos</b>		<b>205,269</b>	<b>380,897</b>	<b>240,781</b>	<b>320,043</b>	<b>232,587</b>	<b>222,853</b>	<b>354,486</b>	<b>236,171</b>	<b>225,991</b>	<b>227,822</b>	<b>219,251</b>	<b>338,684</b>	
<b>Saldo al cierre de mes</b>		<b>63,044</b>	<b>128,914</b>	<b>276,769</b>	<b>307,576</b>	<b>358,733</b>	<b>400,408</b>	<b>322,582</b>	<b>343,783</b>	<b>382,958</b>	<b>411,935</b>	<b>447,197</b>	<b>364,482</b>	

Saldo inicial de bancos correspondel saldo al termino del año 2017 (BG-02)  
 Ingresos: por servicios prestados (B-01) e IVA por pagar (C-02 IVA)  
 Egresos: cuentas por pagar al termino del año 2017 (BG-02), IVA por cobrar (C-02 IVA), impuestos por pagar (C-03), gastos de ventas operación y administración (XE-14 Y XE-22)  
 Las prestaciones laborales por pagar según el mes que corresponde (XE-11)

▲ Sumado Vertical



Magdalena Castillo



Lisbeth Hernández

## **b. Estado del resultado**

El estado del resultado presupuestado muestra según la proyección de los ingresos y de los gastos, para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018, que los gastos representan el 86% del total de los ingresos y que la utilidad proyectada antes de impuesto representa el 14% de los ingresos obtenidos durante el período.

Así mismo se presenta de forma mensual, el estado del resultado presupuestado, en el cual se puede visualizar que se mantiene una utilidad mensual, lo que significa que durante el período existe estabilidad financiera.

Al establecer el presupuesto de forma mensual, se puede verificar y controlar la ejecución presupuestaria, y será de utilidad para verificar si los gastos se mantienen estables o si existen meses con mayor ejecución.



**SERPOL, S.A.**  
**Estado del resultado presupuestado**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2018**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Concepto			
<b>INGRESOS</b>		<b>XE-08</b>	<b>3,212,018</b>
Prueba de Pre Empleo	1,946,429		
Prueba de Rutina	434,250		
Prueba Especifica	70,179		
Estudios Socioeconómicos	761,161		
			<b>3,212,018</b>
<b>GASTOS</b>		<b>XE-14</b>	<b>2,759,659 86%</b>
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>			300,940
Sueldos y prestaciones	212,505		
Gastos de representación	34,744		
Combustibles y lubricantes	10,460		
Parqueo	3,000		
Viáticos, hospedaje y alimentación	6,490		
Impuesto de la distribución del petróleo	2,947		
Atención a terceros	30,793		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>		<b>XE-22</b>	<b>2,458,720</b>
Sueldos y prestaciones	1,815,074.51		
Teléfono y fax	18,900		
Capacitación y desarrollo	25,080		
Honorarios	99,000		
Combustibles y lubricantes	18,531		
Gastos de representación	43,874		
Gastos de oficina	32,937		
Alquileres	140,400		
Depreciaciones	34,159		
Cuentas incobrables	7,431		
Seguros	10,800		
Reparación y mantenimiento	15,000		
Mantenimiento de software	6,600		
Gastos médicos	1,200		
Parqueo	3,600		
Viáticos, hospedaje y alimentación	9,720		
Atención a terceros	20,413		
Servicios técnicos	96,000		
Gastos imprevistos	60,000		
			<b>2,759,659</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR</b>			<b>452,359 14%</b>
ISR (25%)			113,090
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>			<b>339,269</b>
RESERVA LEGAL			16,963

**SERPOL, S.A.**

Estado del resultado presupuestado  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

<b>ER-04</b>	
E.P.:	M.C.
R.V.:	L.H.
	24/01/2018
	25/01/2018

Concepto	Referencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado al 31/12/2018
<b>INGRESOS</b>														
Prueba de Pre Empleo		253,143	214,214	194,571	155,714	136,357	155,571	136,429	155,500	136,286	136,286	116,786	155,571	1,946,429
Prueba de Rutina		47,625	43,500	39,000	34,875	34,875	34,875	30,375	25,875	30,375	39,000	43,500	30,375	434,250
Prueba Especifica	<b>XE-08</b>	4,821	8,571	2,679	4,286	2,679	1,607	4,821	10,714	9,643	6,429	5,357	8,571	70,179
Estudios Socioeconómicos		99,152	83,929	83,929	60,714	60,714	57,143	57,232	45,536	53,214	45,625	60,804	53,170	761,161
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>404,741</b>	<b>350,214</b>	<b>320,179</b>	<b>255,589</b>	<b>234,625</b>	<b>249,196</b>	<b>228,857</b>	<b>237,625</b>	<b>229,518</b>	<b>227,339</b>	<b>226,446</b>	<b>247,688</b>	<b>3,212,018</b>
<b>GASTOS</b>														
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>														
Sueldos		231,799	230,704	236,550	235,506	226,994	229,544	223,800	230,692	226,698	224,656	225,022	237,695	2,759,659
Bonificación incentivo		23,855	24,661	27,224	27,104	23,287	24,494	23,557	27,750	24,632	23,992	24,542	25,842	300,940
Bonificación		12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	150,000
Aguinaldo		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Indemnización		1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	12,500
Cuota patronal		1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	12,500
Gastos de representación	<b>XE-14</b>	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584	19,005
Combustibles y lubricantes		3,000	3,161	3,990	4,411	2,276	1,408	2,092	4,902	2,376	2,376	2,376	2,376	34,744
Parqueo		1,094	1,023	1,224	1,147	1,068	1,039	1,255	1,129	1,107	1,107	1,107	1,107	13,408
Viaáticos, hospedaje y alimentación		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Atención a terceros		400	400	400	400	400	400	400	400	890	800	800	800	6,490
		1,402	2,118	3,651	3,187	1,584	3,688	1,851	3,360	2,300	1,750	2,300	3,600	30,793
		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	

Ingresos: XE-08  
Gastos de servicios XE-14

▲ Sumado Vertical

Magdalena Castillo

Lisbeth Hernández

**SERPOL, S.A.**Estado del resultado presupuestado  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

<b>ER-05</b>	
E.P.:	M.C.
R.V.:	L.H.
	24/01/2018
	25/01/2018

Concepto	Referencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado al 31/12/2018
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>		<b>207,944</b>	<b>206,043</b>	<b>209,326</b>	<b>208,401</b>	<b>203,707</b>	<b>205,050</b>	<b>200,244</b>	<b>202,942</b>	<b>202,066</b>	<b>200,663</b>	<b>200,480</b>	<b>211,853</b>	<b>2,458,720</b>
Sueldos		106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	106,600	1,279,200
Bonificación Incentivo		4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Bonificación		8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
Aguinaldo		8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
Indemnización		8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	8,883	106,600
Cuota Patronal		13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	13,506	162,075
Teléfono y Fax		1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	18,900
Capacitación y Desarrollo		2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	25,080
Honorarios		8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	8,250	99,000
Combustibles y Lubricantes		955	855	2,150	2,113	1,654	1,805	2,373	1,356	1,338	1,501	1,310	1,122	18,531
Gastos de Representación		3,002	3,163	3,993	4,414	2,278	1,409	2,094	4,905	4,313	2,014	3,234	9,054	43,874
Gastos de Oficina		2,932	1,449	3,559	3,617	4,114	4,736	1,932	1,601	2,061	3,065	2,689	1,183	32,937
Alquileres	<b>XE-22</b>	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	11,700	140,400
Depreciaciones		2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,798	2,974	2,974	2,974	2,826	2,826	34,159
Cuentas Incobrables		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,431	7,431
Seguros		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Reparación y Mantenimiento		1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
Mantenimiento de Software		550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600
Gastos Médicos		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Parqueo		350	350	350	300	300	300	300	300	300	250	250	250	3,600
Viáticos, hospedaje y alimentación		810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9,720
Atención a terceros		926	1,448	2,495	2,178	1,082	2,520	1,265	2,325	1,599	1,378	1,691	1,507	20,413
Servicios técnicos		13,500	12,500	10,500	9,500	8,000	8,000	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000	5,000	96,000
Gastos imprevidos		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>172,942</b>	<b>119,511</b>	<b>83,628</b>	<b>20,084</b>	<b>7,631</b>	<b>19,653</b>	<b>5,057</b>	<b>6,933</b>	<b>2,820</b>	<b>2,684</b>	<b>1,424</b>	<b>9,992</b>	<b>452,359</b>
ISR (25%)														113,090
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>														<b>339,269</b>
RESERVA LEGAL														16,963

▲ Gastos de operación y administración: XE-22

▲ Sumado Vertical

Magdalena Castillo

155

Lisbeth Hernández

### c. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera presupuestado lleva inmerso el flujo de caja presupuestado y el estado del resultado presupuestado determinado al 31 de diciembre del año 2018. Como resultado de las actividades durante el período, se presenta a continuación, es estado de situación financiera al cierre del período presupuestado; y el estado de situación financiera presupuestado de forma mensual.



**SERPOL, S.A.**  
**Estado de situación financiera presupuestado**  
**Al 31 de Diciembre 2018**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>35,604</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>			<b>35,604</b>
Vehículos	<b>D-01</b>		1
Vehiculos		109,643	
Deprec. Acum. Vehiculos		(109,642)	
Mobiliario y Equipo	<b>D-01</b>		20,189
Mobiliario y Equipo		143,890	
Deprec. Acum. Mob. y Eq.		(123,701)	
Equipo de Computación	<b>D-02</b>		15,413
Equipo de Computación		150,000	
Deprec. Acum. Eq. de Computación		(134,587)	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>774,649</b>
Banrural	<b>EF-01</b>		364,482
Cuentas por Cobrar			235,547
Clientes	<b>B-01</b>	247,688	
Estimación de cuentas incobrables	<b>B-01</b>	(12,141)	
I.S.R. Trimestral	<b>C-01</b>		165,167
Impuesto de Solidaridad	<b>C-02</b>		9,453
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>810,253</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>			516,101
Capital		180,000	
Resultados -- Utilidad		339,269	
Utilidades Retenidas		(37,689)	
Reserva Legal		34,522	
<b>PASIVO</b>			<b>294,152</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			294,152
Cuentas por Pagar Varias	<b>BB-01</b>	58,474	
Prestaciones por Lab por Pagar	<b>CC-01</b>	209,417	
ISR por Pagar	<b>C-01</b>	3,525	
IVA por Pagar	<b>C-03</b>	22,735	
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>			<b>810,253</b>

	<b>SERPOL, S.A.</b>		<b>BG-04</b>	
	Estado de situación financiera presupuestado			
	Al 31 de Diciembre 2018 (Cifras expresadas en quetzales)			
	E.P.:	M.C.	24/01/2018	
	R.V.:	L.H.	25/01/2018	

Concepto	Referencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO</b>													
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>50,315</b>	<b>47,517</b>	<b>44,719</b>	<b>41,922</b>	<b>39,124</b>	<b>36,326</b>	<b>33,528</b>	<b>47,204</b>	<b>44,229</b>	<b>41,255</b>	<b>38,429</b>	<b>35,604</b>
Propiedad Planta y Equipo	<b>D-01</b>	<b>50,315</b>	<b>47,517</b>	<b>44,719</b>	<b>41,922</b>	<b>39,124</b>	<b>36,326</b>	<b>33,528</b>	<b>47,204</b>	<b>44,229</b>	<b>41,255</b>	<b>38,429</b>	<b>35,604</b>
Vehículos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vehículos		109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643	109,643
Deprec. Acum. Vehículos		(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)	(109,642)
Mobiliario y Equipo	<b>D-01</b>	<b>34,645</b>	<b>33,331</b>	<b>32,017</b>	<b>30,703</b>	<b>29,389</b>	<b>28,074</b>	<b>26,760</b>	<b>25,446</b>	<b>24,132</b>	<b>22,818</b>	<b>21,504</b>	<b>20,189</b>
Mobiliario y Equipo		143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890	143,890
Deprec. Acum. Mob. y Eq.		(109,245)	(110,559)	(111,873)	(113,187)	(114,501)	(115,816)	(117,130)	(118,444)	(119,758)	(121,072)	(122,386)	(123,701)
Equipo de Computación	<b>D-02</b>	<b>15,669</b>	<b>14,185</b>	<b>12,702</b>	<b>11,218</b>	<b>9,734</b>	<b>8,250</b>	<b>6,767</b>	<b>21,757</b>	<b>20,096</b>	<b>18,436</b>	<b>16,925</b>	<b>15,413</b>
Equipo de Computación		133,350	133,350	133,350	133,350	133,350	133,350	133,350	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Deprec. Acum. Eq. de Computación		(117,681)	(119,165)	(120,648)	(122,132)	(123,616)	(125,100)	(126,583)	(128,067)	(129,551)	(131,035)	(132,519)	(134,003)
Computación		651,134	662,477	780,296	824,220	854,413	910,660	824,336	854,305	885,373	918,749	953,119	774,649
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>63,044</b>	<b>128,914</b>	<b>276,769</b>	<b>307,576</b>	<b>358,733</b>	<b>400,408</b>	<b>322,582</b>	<b>343,783</b>	<b>382,958</b>	<b>411,935</b>	<b>447,197</b>	<b>364,482</b>
Banrural	<b>EF-01</b>												
Cuentas por Cobrar		404,741	350,214	320,179	255,589	234,625	249,196	228,857	237,625	229,518	227,339	226,446	247,688
Cientes	<b>B-01</b>	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(4,710)	(12,141)
Estimación de cuentas incobrables	<b>B-01</b>												
I.S.R. Trimestral	<b>C-01</b>	165,167	165,167	165,167	259,187	259,187	259,187	271,029	271,029	271,029	274,732	274,732	165,167
Impuesto de Solidaridad	<b>C-02</b>	22,892	22,892	22,892	6,578	6,578	6,578	6,578	6,578	6,578	9,453	9,453	9,453
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>701,449</b>	<b>709,994</b>	<b>825,016</b>	<b>866,142</b>	<b>893,537</b>	<b>946,986</b>	<b>857,864</b>	<b>901,508</b>	<b>929,603</b>	<b>960,004</b>	<b>991,548</b>	<b>810,253</b>

Activo corriente: Bancos (EF-01), cuentas por cobrar (B-01), impuestos (C-01 y C-02)  
Activo no corriente: Vehículos y mobiliarios y equipo (D-01), equipo de computo (D-02)

▲ Sumado Vertical



Magdalena Castillo



Lisbeth Hernández

**SERPOL, S.A.**

Estado de situación financiera presupuestado  
Al 31 de Diciembre 2018  
(Cifras expresadas en quetzales)

<b>BG-05</b>	
E.P.:	M.C.
R.V.:	L.H.
	24/01/2018
	25/01/2018

Concepto	Referencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>		<b>349,774</b>	<b>469,285</b>	<b>552,913</b>	<b>572,997</b>	<b>580,628</b>	<b>600,281</b>	<b>605,337</b>	<b>612,270</b>	<b>615,090</b>	<b>617,774</b>	<b>619,198</b>	<b>516,101</b>
Capital		180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Resultados -- Utilidad/Pérdida		172,942	292,452	376,081	396,164	403,795	423,448	428,505	435,438	438,258	440,942	442,366	339,269
Utilidades Retenidas		(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(20,726)	(37,689)
Reserva Legal		17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	17,558	34,522
<b>PASIVO</b>		<b>351,675</b>	<b>240,710</b>	<b>272,103</b>	<b>293,145</b>	<b>312,909</b>	<b>346,705</b>	<b>252,526</b>	<b>289,238</b>	<b>314,512</b>	<b>342,230</b>	<b>372,349</b>	<b>294,152</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>351,675</b>	<b>240,710</b>	<b>272,103</b>	<b>293,145</b>	<b>312,909</b>	<b>346,705</b>	<b>252,526</b>	<b>289,238</b>	<b>314,512</b>	<b>342,230</b>	<b>372,349</b>	<b>294,152</b>
Cuentas por Pagar Varias	<b>BB-01</b>	79,478	58,941	64,787	63,743	55,231	57,781	52,038	58,753	54,759	52,716	53,231	58,474
Prestaciones laborales por pagar	<b>CC-01</b>	230,801	146,776	176,551	206,326	236,101	265,876	179,201	208,976	238,751	268,526	298,301	209,417
ISR por Pagar	<b>C-01</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,525
IVA por Pagar	<b>C-03</b>	41,396	34,993	30,765	23,076	21,577	23,049	21,288	21,510	21,003	20,988	20,817	22,735
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS Y PASIVO</b>		<b>701,449</b>	<b>709,994</b>	<b>825,016</b>	<b>866,142</b>	<b>893,537</b>	<b>946,986</b>	<b>857,864</b>	<b>901,508</b>	<b>929,603</b>	<b>960,004</b>	<b>991,548</b>	<b>810,253</b>

▲ Pasivo corriente: Cuentas por pagar (BB-01), prestaciones laborales por pagar (CC-01), ISR por pagar (C-01), IVA por pagar (C-03)

Capital: Información al término del año 2017 (BG-02) sumando los resultados al término del año 2018 (ER-05)

▲ Sumado Vertical

Magdalena Castillo

Lisbeth Hernández



## CONCLUSIONES

1. Establecer adecuadamente la empresa de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, es importante para el desarrollo y el crecimiento de una compañía, así como conocer sobre los servicios que se prestan y la normativa vigente a la cual es aplicable.
2. La elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos, como herramienta financiera, es de gran beneficio para la empresa. Ya que con esta herramienta se permite llevar a cabo la planificación, el control y la supervisión de los ingresos y gastos; con la finalidad de lograr la optimización de los recursos. Dando como resultado el obtener una estimación de las utilidades a percibir para el período determinado.
3. Determinar el presupuesto de ingresos y gastos mensualmente, permitirá llevar un mejor control de la ejecución presupuestaria. La ejecución mensual será de utilidad para verificar que se esté llegando a la meta de los ingresos que se establecieron, así como para determinar que no existan gastos sin ejecutar o gastos que excedan el presupuesto autorizado.
4. Se determinó que, con base en la elaboración del presupuesto financiero para el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2018, se proyecta obtener una utilidad del 14% con relación a los ingresos presupuestados. La ejecución y el control eficiente de los ingresos y gastos, conlleva al cumplimiento del presupuesto establecido; lo cual demuestra que la utilización de esta herramienta, permitirá proyectar la utilidad para el período presupuestado.



## RECOMENDACIONES

1. El presupuesto financiero es una herramienta de planificación que permite administrar correctamente los recursos financieros, por lo que se propone al Consejo de Administración la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos de forma permanente. La información de los ingresos y gastos proyectados deberán ser propuestos en asamblea ordinaria, para la autorización del presupuesto financiero en el mes de noviembre de cada año.
2. Tomar como base para la elaboración del presupuesto financiero autorizado del año anterior, así como la información de los períodos anteriores. Dicha información servirá de análisis para poder realizar una adecuada proyección de los ingresos y gastos para el período a presupuestar.
3. Para el cumplimiento óptimo del presupuesto financiero, es importante que cada área se responsabilice de llevar el control del rubro que le corresponde; así como optimizar el presupuesto que le corresponde. El control mensual de la ejecución presupuestaria, por el Departamento Financiero con cada área de la empresa, será vital para controlar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa.
4. De acuerdo a lo anterior, se plantea a la empresa que al utilizar de una forma adecuada la herramienta del presupuesto financiero, se puede determinar la utilidad para el período determinado. Esto será posible si se optimizan los recursos económicos, evitando gastos innecesarios; y si se proyectan los ingresos de una forma adecuada y sustentable.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asociación Latinoamericana de poligrafistas, Estándares de práctica, 7 P.
2. Burbano Jorge, (2008), Presupuestos, Colombia: Editorial McGraw-Hill, 376 P.
3. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, (2012), Código de Ética de IFAC, Comisión de divulgación y comunicación, 159 P.
4. Gitman Lawrence J., Zutter Chad J., (2012), Principios de administración financiera, México: Pearson Educación, 611 P.
5. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI), (2017), 26 P.
6. Perdon Salguero Mario Leonel, (2011), Presupuesto (Parte I), Guatemala: Ediciones contables, administrativas financieras y auditoria (ECAFYA), 165 P.
7. Torres Salazar Gabriel, (2011), Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera, Chile: Legal Publishing, 562 P.
8. Warren Carl S., Reeve James M., Duchac Jonathan E., (2016), Contabilidad Financiera, México: Cengage Learning Editores, 592 P.
9. Welsh Glenn, (2009) Planificación y Control de Utilidades, México: Pearson Educación, 474 P.

## **Leyes consultadas**

10. Acuerdo gubernativo No. 211-2015. Ministerio de economía.

11. Asamblea nacional constituyente, año 1985. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.

12. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.

13. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70 del Código de Comercio y sus reformas.

14. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.

15. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441, Código de Trabajo y sus reformas.

16. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91, Código Tributario y sus reformas.

17. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad.

18. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 15-98 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles y sus reformas.

19. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

20. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 78-89 Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado.

### **Webgrafía**

21. Prueba de polígrafo, recuperado el 18 de agosto del 2017: <http://www.soy502.com/articulo/prueba-poligrafo> a las 21:45 horas.

22. Asociación Latinoamericana de poligrafistas, recuperado el 19 de agosto del 2017: <http://www.alp-polygraph.com/web/> a las 23:19 horas.

23. Antecedentes del polígrafo, recuperado el 15 de enero 2018: <http://poligrafiaprofesional.com/el-detector-de-mentiras-historia-del-poligrafo-y-la-poligrafia/> a las 21:32 horas.

24. Polígrafo, recuperado el 19 de mayo de 2018: <http://www.zkselectiva.com.gt/poligrafo.html> a las 14:02 horas.

25. Elementos del polígrafo, recuperado el 19 de mayo del 2018: [https://issuu.com/juanmartinez16/docs/latinoamerican\\_poligraph\\_-\\_revista\\_](https://issuu.com/juanmartinez16/docs/latinoamerican_poligraph_-_revista_) a las 11:40 horas.

26. Crecimiento económico para el año 2018, recuperado el 04 de junio del 2018: <http://www.prensalibre.com/economia/estos-sectores-de-la-economia-guatemalteca-creceran-en-2018> a las 20:20 horas.

27.Ética profesional, recuperado el 19 de junio del 2018,  
<http://conceptodefinicion.de/etica-profesional/> a las 20:42 horas.