

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



**Diseño del procedimiento para la ejecución del
presupuesto de gastos de FENACOAC, R.L.**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Ericka Maribell Trujillo Hernández

Guatemala, abril de 2013

**Diseño del procedimiento para la ejecución del
presupuesto de gastos de FENACOAC, R.L.**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Ericka Maribell Trujillo Hernández

Lic. Elfego Amán López Ramírez, **Asesor**

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, **Revisora**

Guatemala, abril de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

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

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta
Examinador

Lic. Héctor Eugenio Alvarado Castellanos
Examinador

Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Examinador

Lic. Elfego Aman López Ramírez
Asesor

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

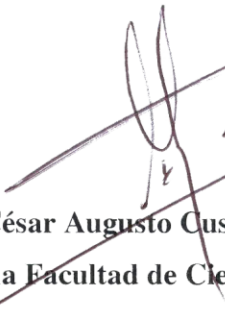
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00024.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 26 DE FEBRERO DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elfego Amán López Ramírez tutor y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FENACOAC, R.L.”, presentado por la estudiante Ericka Maribell Trujillo Hernández y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00634 de fecha 05 de Febrero del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.


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



Elfego Amán López Ramírez

Contador Público y Auditor

Colegiado 6191

30 Av. "A" 2-12 Cañadas del Río

San Miguel Petapa

ealramirez@yahoo.com.mx

Teléfono 66290059 Celular 42713545

Guatemala, noviembre 30 de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "*Diseño del procedimiento para la ejecución del presupuesto de gastos de FENACOAC, R.L.*", realizado por Ericka Maribell Trujillo Hernández, carné No. 1118579 estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 90 puntos sobre 100.

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



Lic. Elfego Amán López Ramírez

c.c.archivo

DINA NOEMI PEREZ MEJIA
Licda. En Pedagogía y Administración Educativa
Teléfono: 56499325
Email: licdadinapere@gmail.com

Guatemala 11 de Enero de 2013.

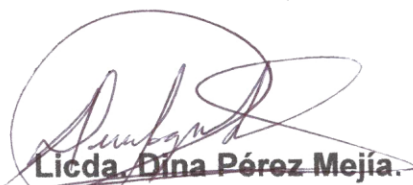
Licenciada:
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez.
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo.
Guatemala.

Respetable Licenciada:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FENACOAC, R.L.”** realizado por **ERICKA MARIBELL TRUJILLO HERNÁNDEZ**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de **APROBADO** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Dina Pérez Mejía.
Colegiada No. 14820



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 53.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **TRUJILLO HERNÁNDEZ, ERICKA MARIBELL** con número de carné **1118579** aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los cinco días del mes de febrero del año dos mil trece.---
Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de marzo del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zoila de Poggio
cc.Archivo.

Acto que dedico

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y cumplir uno de mis sueños. Gracias Padre por no abandonarme.

A LA VIRGEN MARIA

Gracias por darme la fuerza para seguir luchando.

A MIS PADRES

Manuel de Jesús Trujillo y María Elena Hernández de Trujillo, por ser mis guías, mi ejemplo a seguir, mi apoyo incondicional. Gracias por estar conmigo en todo momento.

A MIS HERMANOS

Byron Manuel y Brenda Jeannette, por su apoyo incondicional y todo su cariño.

A MIS SOBRINOS

Byron Alexander y Cristian Manuel, gracias por iluminar mi vida. Siempre estaré con ustedes mis amores.

A MIS HIJOS

Jeniffer Maribell (QEPD) y Erick Geovany (QEPD) por haber existido en mi vida, por ser mis angelitos especiales que siempre me acompañan. Les prometo estar bien mis amores.

A FENACOAC

Por su valiosa colaboración y aportes para el presente proyecto.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Por darme la oportunidad de culminar mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
CAPÍTULO 1	01
1.1 Antecedentes de la empresa	01
1.1.1 Actividad principal de la empresa	03
1.1.2 Fecha de constitución	04
1.1.3 Estructura legal	04
1.1.4 Domicilio de oficinas centrales	06
1.1.5 Aspectos de organización	06
1.1.6 Estructura organizacional	07
1.2 Planteamiento del problema	09
1.3 Justificación	09
1.4 Pregunta de investigación	09
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivo específico	10
1.6 Alcances y límites	10
1.7 Marco teórico	10
CAPÍTULO 2	18
2.1 Tipos de investigación	18
2.2 Sujetos de la investigación	18
2.3 Instrumentos	18
2.4 Diseño de la investigación	18
2.5 Aporte esperando	19
CAPÍTULO 3	20
3.1 Resultados de la investigación	20
3.2 Análisis de los resultados	20
CAPÍTULO 4	45
4.1 Propuesta de solución o mejora	45
4.1.1 Introducción	45
4.1.2 Antecedentes	45
4.1.3 Justificación	46
4.1.4 Objetivos	47

4.1.5	Procedimiento para elaboración y ejecución del presupuesto de gastos	47
4.2	Avance de implementación, costo financiero de implementación de propuesta	85
	Conclusiones	86
	Recomendaciones	87
	Referencias	88
	Anexos	89

Índice de cuadros

Cuadro No. 1 Flujo de caja proyectado	24
Cuadro No. 2 Cuadro comparativo de cotizaciones	29
Cuadro No. 3 Ejecución presupuestaria Balance General	35
Cuadro No. 4 Ejecución presupuestaria Estado de Resultados	36
Cuadro No. 5 Ejecución presupuestaria Gastos de Administración	37
Cuadro No. 6 Análisis vertical balance general al 31 de diciembre 2011, 2010	38
Cuadro No. 7 Análisis de variaciones de estado de resultados al 31 de diciembre 2011, 2010	40
Cuadro No. 8 Calendario de elaboración de presupuesto	53
Cuadro No. 9 Presupuesto de dietas	56
Cuadro No. 10 Presupuesto de funcionarios y empleados	57
Cuadro No. 11 Presupuesto de sueldos ordinarios	58
Cuadro No. 12 Presupuesto de sueldos extraordinarios	59
Cuadro No. 13 Presupuesto de aguinaldo	60
Cuadro No. 14 Presupuesto de indemnizaciones	61
Cuadro No. 15 Presupuesto de bonificaciones	62
Cuadro No. 16 Presupuesto de entrenamiento y capacitación	63
Cuadro No. 17 Presupuesto de cuota patronal IGSS	64
Cuadro No. 18 Presupuesto de vacaciones	65
Cuadro No. 19 Presupuesto de asistencia técnica y seguros	66

Cuadro No. 20 Presupuesto de viáticos internacionales	67
Cuadro No. 21 Presupuesto de viáticos nacionales	68
Cuadro No. 22 Presupuesto de honorarios profesionales	69
Cuadro No. 23 Presupuesto de arrendamientos	69
Cuadro No. 24 Presupuesto de reparaciones y mantenimiento	70
Cuadro No. 25 Presupuesto de mercadeo y publicidad	70
Cuadro No. 26 Presupuesto de primas, seguros y fianzas	71
Cuadro No. 27 Presupuesto de papelería	71
Cuadro No. 28 Presupuesto de gastos varios	72
Cuadro No. 29 Presupuesto de comunicaciones	73
Cuadro No. 30 Presupuesto consolidado	74
Cuadro No. 31 Análisis de diferencias entre el presupuesto autorizado y gastos reales	78
Cuadro No. 32 Análisis del presupuesto ejecutado	82
Cuadro No. 33 Solicitud de ampliación presupuestal	83
Cuadro No. 34 Solicitud de traslado de presupuesto	84

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito el “Diseño del procedimiento para la ejecución del presupuesto de gastos” de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. -FENACOAC- la cual es una institución no lucrativa, que funciona desde hace 49 años uniendo y velando por el desarrollo financiero y operativo sostenible de 25 Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales están identificadas hoy en día como Cooperativas MICOOPE.

El objetivo de la Federación es ser el ente representante de las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas, para servir de intermediación financiera y lograr el fortalecimiento económico y administrativo de las mismas.

Como resultado de la realización de la Práctica Empresarial Dirigida se determinó que actualmente la Institución emplea técnicas de planeación estratégica y cuenta con presupuestos que son evaluados y revisados mensualmente, sin embargo, se detectó que existen variaciones significativas entre el presupuesto y los gastos reales por lo que se diseñó un proceso para ejecución de presupuesto de gastos, con el fin de disminuir las variaciones significativas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Federación.

En virtud de lo descrito anteriormente, se propone implementar un procedimiento que permita llevar un adecuado control presupuestal del área de gastos, con el fin de disminuir las variaciones significativas entre el presupuesto establecido y los gastos reales de la empresa.

La Práctica Empresarial Dirigida, se realizó en las oficinas de FENACOAC, R.L. ubicadas en la Ciudad de Guatemala, durante los meses de agosto a noviembre 2012. Para su realización, se contó con el apoyo del personal del departamento de contabilidad.

La recolección de información se llevó a cabo utilizando fuentes primarias por medio de entrevistas, cuestionarios, análisis documental y observación directa.

Introducción

Como parte del Programa de Actualización de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Panamericana de Guatemala, se debe realizar una Práctica Empresarial Dirigida, la cual se desarrolló en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. -FENACOAC-, para tal efecto se realizaron una serie de procedimientos e investigaciones, las cuales se describen en los capítulos siguientes:

El capítulo 1: contiene los antecedentes de la empresa (actividad principal, fecha de constitución, estructura legal, identidad, visión, misión, valores, aspectos de organización, estructura organizacional, etc.), el planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, alcances y límites de la investigación realizada, así como el marco teórico que respalda la investigación a través de las opiniones de expertos en relación al tema.

El capítulo 2: describe la metodología utilizada, el tipo de investigación que se realizó, los sujetos que se investigaron, los instrumentos utilizados para llevar a cabo la recopilación y análisis de información, el diseño de la investigación y el aporte esperado de la misma.

El capítulo 3: presenta los resultados de la investigación realizada, obtenidos a través de los instrumentos utilizados para la recolección de información.

El capítulo 4: describe la propuesta de solución a la problemática planteada.

Como parte final del informe, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes, basadas en los resultados obtenidos, referencias, cronograma y anexos.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes de la empresa

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. -FENACOAC- es una Institución no lucrativa, que funciona desde hace 49 años uniendo y velando por el desarrollo financiero y operativo sostenible de 25 Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales están identificadas hoy en día como Cooperativas MICOOPE. Además conecta con alta tecnología a más de 190 puntos de servicio para que el asociado pueda realizar sus transacciones en cualquiera de estos puntos.

Es una Institución privada, miembro del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions -WOCCU-).

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, es la asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito.

WOCCU promueve el crecimiento sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo a fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad.

WOCCU realiza esfuerzos en defensa activa en representación del sistema global de cooperativas de ahorro y crédito ante organizaciones internacionales y trabaja con gobiernos nacionales para mejorar la legislación y regulación. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnologías para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro.

FENACOAC – MICOOPE, también es miembro de la Central de Estudios Cooperativos

-CENDEC-, entidad que se dedica a la capacitación del recurso humano de todo tipo de cooperativas.

MICOOPE es la marca que une a todas las Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito en toda Guatemala.

Las cooperativas que actualmente integran al sistema FENACOAC son:

1. La Encarnación, R.L.
2. Unión Popular, R.L.
3. El Bienestar, R.L.
4. Yaman Kutx, R.L.
5. Acredicom, R.L.
6. Cotoneb, R.L.
7. Salcajá, R.L.
8. Cosami, R.L.
9. Colua, R.L.
10. San Pedro, R.L.
11. San Miguel Gualán, R.L.
12. Chiquimuljá, R.L.
13. Coosanjer, R.L.
14. Coopsama, R.L.
15. Guayacán, R.L.
16. Cootecu, R.L.
17. Coosajo, R.L.
18. Cobán, R.L.
19. Parroquial Guadalupana, R.L.
20. Horizontes, R.L.
21. Tonantel, R.L.
22. Moyutan, R.L.

23. Copecom, R.L.
24. Ecosaba, R.L.
25. Unión Progresista Amatitlaneca, R.L.

1.1.1 Actividad principal de la empresa

El objetivo de la Federación es ser el ente representante de las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas, para servir de intermediación financiera y lograr el fortalecimiento económico y administrativo de las mismas.

Para comprender la actividad principal de la empresa, es necesario conocer algunos conceptos:

Cooperativismo: Busca desarrollar al ser humano, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo en conjunto.

Cooperativa: Es una empresa de ayuda mutua que proporciona servicio a sus miembros sin percibir ganancias, o al costo. Pertenece a los asociados y es controlada democráticamente por los mismos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito: Es un grupo de personas que se asocia para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés, y dado el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer una gama extensa de productos y servicios.

Con la experiencia de 49 años, las Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito MICOOPE, se han consolidado en el ámbito nacional e internacional, como un sistema de servicios financieros de alta calidad, con principios y valores, de cobertura y solidez.

1.1.2 Fecha de constitución

Fue constituida en la República de Guatemala el 27 de noviembre de 1963, de acuerdo con las leyes del país para operar por tiempo indefinido.

El Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito de Guatemala, fue fundado por las siguientes cooperativas:

- ✓ La Inmaculada Concepción (Huehuetenango, Huehuetenango)
- ✓ Santa Eulalia (Santa Eulalia, Huehuetenango)
- ✓ Santa Ana (Malacatancito, Huehuetenango)
- ✓ San Cristóbal (Cabricán, Quetzaltenango)
- ✓ La Asunción (Huitán, Quetzaltenango)
- ✓ De la Santa Cruz del Milagro (Guatemala, Guatemala)

1.1.3 Estructura legal

Se rige por todas las leyes que le son aplicables tanto de índole fiscal como laboral. Cumple, con lo establecido en el Decreto 82-78, Ley General de Cooperativas. Es importante mencionar que de conformidad con el artículo 15 de dicha ley, las federaciones son cooperativas de segundo grado, formadas por dos o más cooperativas de primer grado que se dediquen a actividades semejantes.

El artículo 17 de esta misma ley, indica que las federaciones y confederaciones, serán consideradas como asociaciones cooperativas, por lo tanto, son válidas para ellas las

disposiciones de constitución que le sean aplicables, así como los derechos y obligaciones contenidos en el régimen de protección señalados en la ley indicada anteriormente.

De acuerdo con el artículo 26 del Decreto 82-78, Ley General de Cooperativas, las cooperativas, federaciones y confederaciones están sujetas a la fiscalización del Estado, la cual ejercerá a través de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP) adscrita al Instituto Nacional de Cooperativas.

Se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Es contribuyente del Impuesto Sobre la Renta por lo que anualmente prepara y presenta su respectiva declaración a las autoridades fiscales correspondientes.

Goza de exención de Impuesto Sobre la Renta -ISR- sobre las operaciones que realiza con sus asociados, Cooperativas, otras Federaciones y Confederaciones de Cooperativas.

Por los ingresos provenientes de operaciones con terceros, la Federación paga mensualmente el 5% de Impuesto Sobre la Renta -ISR- con carácter definitivo y 10% por las ganancias de capital.

Goza de exención de Impuesto al Valor Agregado -IVA- en cuanto a las operaciones que efectúe de venta y prestación de servicios a sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicios y confederaciones de cooperativas; así mismo están exentos los servicios que preste a terceros.

Debido a su naturaleza, está exenta de los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto de Solidaridad, siempre que la totalidad de los ingresos que obtenga y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.
- ✓ Impuesto Sobre Productos Financieros, siempre que la totalidad de los ingresos que obtenga y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.

- ✓ Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, en todos los actos y contratos que realice con sus asociados, otras cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas.

La empresa está inscrita como patrono ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y realiza los pagos mensuales de las cuotas laborales y patronales sobre el monto total del sueldo de los trabajadores.

1.1.4 Domicilio de oficinas centrales

Está ubicada en la ciudad de Guatemala.

1.1.5 Aspectos de organización

Identidad

Es un sistema financiero integrado, de naturaleza cooperativa, que contribuye al desarrollo de los guatemaltecos.

Visión

Proveer, mediante cobertura apropiada, una amplia oferta de productos y servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de los asociados del Sistema Cooperativo FENACOAC, R.L. – MICOOPE.

Misión

Ser el Sistema Financiero solidario, especializado y sostenible de Cooperativas de Ahorro y Crédito que impulsa el desarrollo socioeconómico de la población guatemalteca, a través de servicios y productos accesibles y de alta calidad.

Valores

- ✓ Solidaridad: equidad, responsabilidad social cooperativista
- ✓ Integridad: honestidad, congruencia, transparencia
- ✓ Compromiso con el asociado: compromiso, lealtad, excelencia

1.1.6 Estructura organizacional

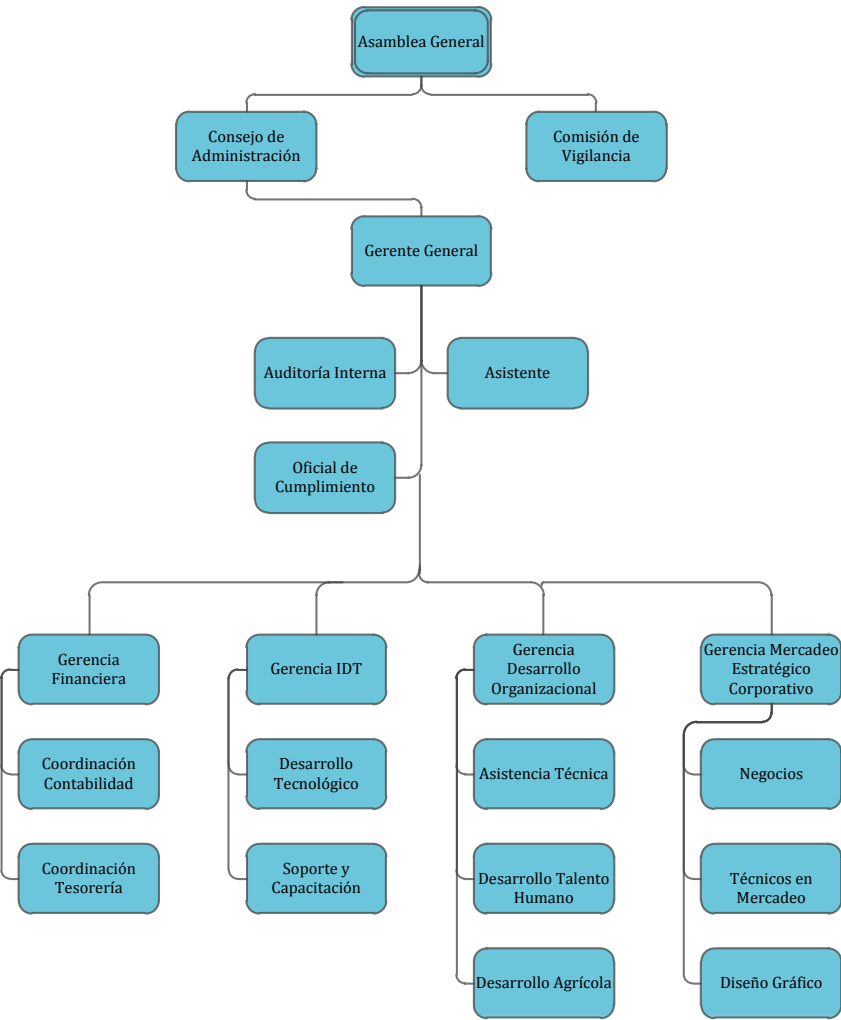
Los departamentos que integran la empresa son:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Auditoría Interna
- ✓ Oficial de Cumplimiento
- ✓ Gerencia Financiera
- ✓ Gerencia de Investigación y Desarrollo Tecnológico
- ✓ Gerencia de Desarrollo Organizacional
- ✓ Gerencia de Mercadeo Corporativo

La razón de ser del puesto de Oficial de Cumplimiento, se debe al mandato de la ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto 67-2001 y al Acuerdo Gubernativo 438-2002, que cataloga a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito como persona obligada. Dicha Ley indica en el artículo 19 que las personas obligadas deberán designar funcionarios gerenciales

encargados de vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos, así como el cumplimiento de las obligaciones que la presente ley impone, incluidos el mantenimiento y envío de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas e inusuales. Estos funcionarios servirán de enlace con las autoridades competentes. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial deberá velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente artículo.

Organigrama de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L.



Fuente: Memoria de labores 2011

1.2 Planteamiento del problema

Tomando como base el diagnóstico integral, se determinó que la empresa emplea técnicas de planeación estratégica y cuenta con presupuestos que son evaluados y revisados mensualmente, sin embargo, se detectó que existen variaciones significativas entre el presupuesto y los gastos reales. Este aspecto puede afectar en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.3 Justificación

La planeación estratégica está integrada por el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos determinados.

El proceso de planeación estratégica está ligado a la elaboración de un adecuado presupuesto, ya que éste es una herramienta de planificación que integra y coordina áreas y departamentos de una empresa y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Con el fin de alcanzarlos objetivos, es necesario que los presupuestos sean elaborados y ejecutados correctamente, evitando las variaciones significativas.

La ejecución presupuestal es de vital importancia para una empresa, ya sea una empresa comercial o una empresa sin fines de lucro como es el caso de FENACOAC, ya que el fin es contar con parámetros establecidos que le permitan a la Institución utilizar eficientemente los recursos.

1.4 Pregunta de investigación

¿Qué implicaciones tiene para la empresa no contar con un procedimiento para la ejecución del presupuesto de gastos?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un procedimiento que permita llevar un adecuado control presupuestal del área de gastos, con el fin de disminuir las variaciones significativas entre el presupuesto establecido y los gastos reales de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Evaluar los procedimientos que actualmente se utilizan para la ejecución presupuestal del área de gastos.
- ✓ Diseñar un procedimiento que permita llevar a cabo una adecuada ejecución presupuestal en el área de gastos.

1.6 Alcances y límites

La Práctica Empresarial Dirigida, se realizó en las oficinas de FENACOAC, R.L. ubicada en la ciudad de Guatemala, durante los meses de agosto a noviembre 2012. Para su realización, se contó con el apoyo del personal del departamento de contabilidad.

1.7 Marco teórico

Actualmente el presupuesto es una herramienta administrativa y financiera fundamental para la administración de las empresas y el manejo eficaz de sus recursos. Existen diversas razones por las cuales los presupuestos son de vital importancia.

Algunas de las principales razones son las siguientes:

- ✓ Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones
- ✓ Se mantiene el plan de operaciones dentro de unos límites razonables
- ✓ Sirven como mecanismo en la revisión de políticas
- ✓ Cuantifica en términos financieros el cumplimiento de los planes
- ✓ Es una herramienta para toma de decisiones
- ✓ Coordina las actividades de los diferentes responsables ya que por medio del conocimiento de los recursos disponibles, se toman previamente decisiones de gestión
- ✓ Es una herramienta de control que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un período
- ✓ Permite un seguimiento de los resultados de los indicadores previstos frente a los reales
- ✓ Ayuda al seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados en la estrategia

Para explicar claramente la importancia de los presupuestos, a continuación se citan opiniones de diferentes autores respecto a este tema:

Muñiz (2009) indicó lo siguiente:

El presupuesto es una de las herramientas de planificación y gestión más útiles de las que dispone una organización, y si no se aprovechan al máximo las prestaciones de dicha herramienta en una determinada organización, se convierte en una carga más que en una herramienta de gestión. (p. 20).

Otra definición importante es “El presupuesto emerge como una herramienta importante de planeación y control que permite analizar el comportamiento de las variables anteriores, en virtud de su relación con las funciones administrativas y financieras de la empresa”. (Mendoza, 2004, p. 8).

Fernández (2000) señaló que “la presupuestación es la formulación de planes para un período dado; son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros o no financieros” (p. 5).

Por su parte, Cruz (1999) indica que “un presupuesto es un plan o instrumento por medio del cual se concretas mediante cálculos o estimaciones numéricas, los hechos a producirse, las previsiones en materia de ingresos y gastos para un período determinado de tiempo”. (p. 12).

Por último, De León (1995) señaló que “los presupuestos son planes financieros que proporcionan mapas de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa”. (p. 1).

Al analizar las opiniones de los autores citados, nos damos cuenta de la importancia que esta herramienta tiene para el cumplimiento de planes y objetivos de la empresa, por lo cual, es necesario que las empresas cuenten con un procedimiento detallado para su elaboración y ejecución y así aprovechar al máximo los beneficios que brinda esta herramienta.

Debe tomarse en cuenta, que dependiendo del objetivo y necesidades de cada empresa, existen diferentes tipos de presupuestos.

Existen presupuestos a corto o largo plazo, flexibles o fijos, de ingresos, de egresos, de utilidades, etc. dependiendo del propósito para el cual han sido creados.

El primer paso para la correcta elaboración de un presupuesto, es conocer claramente los objetivos que se desean alcanzar. La utilización correcta de esta herramienta, contribuye a

conocer y pre-establecer las estrategias que deberán llevarse a cabo con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Existen factores internos y externos que son tomados en cuenta en el momento de trazar los objetivos y por lo tanto, deben tomarse en cuenta al momento de elaborar el presupuesto. Dentro de los factores externos está la situación política, social y económica del país. Los factores internos se dan dentro de la misma empresa y por lo tanto son controlables, por ejemplo el número de empleados, manejo de inventario, política de créditos, etc.

Los presupuestos son utilizados por los directivos o gerencias de las empresas, como una herramienta administrativa de control, que permite tomar acciones preventivas y correctivas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

La empresa debe contar con la documentación suficiente, oportuna y acertada, que le permita conocer la mayor y mejor cantidad de información, apta para la toma de decisiones, con el fin de evitar en lo posible los riesgos que significan una determinación equivocada.

Existen varias características que deben cumplir los presupuestos para que sean efectivos:

- ✓ Exacto, con un alto grado de confiabilidad
- ✓ Dinámico, que pueda ser ajustado conforme se requiera
- ✓ Controlable, que permita ejercer un control presupuestal

Una de las finalidades de los presupuestos es planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes, controlar el manejo de sus ingresos y egresos, coordinar y relacionar las actividades de la empresa.

Asimismo, son una herramienta útil que permite comparar los acontecimientos reales versus lo planeado y así establecer un sistema de control por retroalimentación, que convierte la administración sistemática y efectiva.

Para elaborar un presupuesto, es importante contar con los recursos de tiempo y personal especializado en esta área, quienes se encargarán de coordinar la elaboración de dicho presupuesto y le darán seguimiento al cumplimiento del mismo.

Es necesario determinar quienes serán las personas que participen en la elaboración del presupuesto. Estas personas deben conocer claramente los objetivos que la empresa desea alcanzar, generalmente participan los gerentes de cada área. Un presupuesto preparado individualmente reduce el sentimiento de trabajo en equipo, lo cual limita el proceso de comunicación entre los responsables de la elaboración y ejecución.

El éxito de un presupuesto no depende solamente de la experiencia de quien lo realiza, sino también de la experiencia y aptitud profesional de quien lo interpreta, lo utiliza y lo controla.

Es importante comprender la función de los presupuestos y estar conscientes de que la falta de planeación produce inconvenientes y problemas de diferente índole, por lo que es indispensable crear esta herramienta de trabajo, pero además es necesario tener la actitud mental para usarlas.

El presupuesto es una herramienta que permite evaluar el cumplimiento de objetivos en términos económicos, para lo cual se establecen comparaciones entre la ejecución presupuestal y los datos reales de la empresa, con el fin de determinar y analizar las variaciones existentes, para su oportuna corrección.

Si esta herramienta es utilizada correctamente, mejorarán los resultados de la empresa y motivarán la participación de todo el personal.

Existen diferentes tipos o clasificaciones de los presupuestos, dependiendo de la estructura, objetivos y necesidades de las empresas. A continuación se describen los más importantes:

- ✓ Presupuesto rígido o estático: para su cálculo se utiliza un único nivel de actividad, tanto de ingresos como de gastos previstos, que no se ajustará con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad real difiere poco del previsto, en principio las desviaciones poco significativas.
- ✓ Presupuesto flexible: permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos, en función de los diferentes niveles de actividad, está relacionado con las variaciones de los costos fijos y variables. Son presupuestos más exactos al comparar costes e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad.
- ✓ Presupuesto por programas: se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal forma que cada una constituya un programa o paquete completo. Se utiliza en proyectos específicos que requieren inversión significativa y en administraciones públicas.
- ✓ Presupuesto base cero: no considera experiencias anteriores para planificar hechos futuros. Es una metodología de planificación y de confección del presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad.
- ✓ Presupuesto por actividades: para el caso de las empresas que tengan implantado un sistema de costes basado en las actividades (ABC) se presenta el sistema de confección de un presupuesto basado en las actividades (ABC).

Existen otras clasificaciones, considerando el período que cubren:

- ✓ A corto plazo: son los presupuestos que se elaboran para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.
- ✓ A largo plazo: en esta clasificación se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas.

Considerando el campo de aplicabilidad de la empresa, se clasifican en:

- ✓ Presupuesto maestro: es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Por lo general se fija a un año, debe incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Los beneficios que esta clasificación presenta son:

- Define los objetivos básicos de la empresa
 - Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones
 - Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa
 - Facilita el control de las actividades
 - Permite realizar un auto análisis de cada período
- ✓ Presupuesto de operación: son estimados que van desde la producción hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio. Sus componentes son:
 - Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de producción
 - Presupuesto de requerimiento de materiales
 - Presupuesto de mano de obra
 - Presupuesto de gastos de fabricación
 - Presupuesto de costo de producción
 - Presupuesto de gastos de venta

- Presupuesto de gastos de administración

La elaboración de un presupuesto conlleva varias etapas que están ligadas entre sí, todas de igual importancia. Las etapas que generalmente se observan son:

- ✓ Inicio del proceso de elaboración del presupuesto
- ✓ Elaboración de los presupuestos operativos
- ✓ Negociación de los presupuestos
- ✓ Obtención de los presupuestos
- ✓ Aprobación
- ✓ Seguimiento y control
- ✓ Actualización de datos

CAPÍTULO 2

2.1 Tipo de investigación

En el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida, se realizó una investigación descriptiva, documental y con datos primarios, ya que se contó con el apoyo del personal contable de la empresa.

2.2 Sujetos de la investigación

La empresa en donde se realizó la Práctica Empresarial Dirigida es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. -FENACOAC-, ubicada en la ciudad de Guatemala, para lo cual se contó con la participación de personal del departamento contable.

2.3 Instrumentos

Para llevar a cabo la recolección de la información se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- ✓ Observación
- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Análisis documental

2.4 Diseño de la investigación

El primer paso fue la presentación del plan de Práctica Empresarial Dirigida, para obtener la aprobación del mismo y así poder llevarlo a cabo.

La investigación se realizó por medio de entrevistas, cuestionarios, análisis documental y observación directa. Una vez obtenida la información se procedió a ordenarla y analizarla.

2.5 Aporte esperado

A la empresa

Con esta investigación la empresa tendrá un mejor control de la ejecución presupuestal en el área de gastos, lo cual permitirá disminuir las variaciones significativas entre los presupuestos determinados y los gastos reales y así contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A la universidad

Proporcionar un informe que sirva como referencia para proyectos futuros y similares proyectos, como apoyo a los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, así como a todos aquellos profesionales y empresas en general.

Al futuro profesional

Servir de base para poder desenvolverse de la mejor manera, dentro del campo de acción en las distintas entidades que funcionan en el país.

A los estudiantes

Proporcionar material de apoyo a estudiantes de la carrera de Contador público y auditor, brindándole lineamientos que le ayuden a visualizar las necesidades que puedan presentarse dentro del medio en el cual se desenvuelve.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados de la investigación

Previo a la presentación de la información obtenida, es necesario explicar qué la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el análisis de factores externos e internos, continua con la definición o redefinición de la misión y visión, los objetivos principales y concluye hasta formular las rutas a seguir por la empresa, para lograr las metas y objetivos determinados.

Como resultado del estudio que se realizó en la empresa FENACOAC, R.L., se determinó que la empresa utiliza técnicas de planeación estratégica, aunque no cuenta con un área especializada para diseñar la función de planeación. Cuenta con objetivos definidos los cuales son difundidos a través de ideas gobernantes: visión, misión, principios y valores.

Es importante indicar que debido a que es una empresa no lucrativa, el presupuesto presenta características diferentes a una empresa comercial o con fines de lucro. El fin primordial de una empresa comercial es generar ganancias. En este caso, debido a que es una empresa sin fines de lucro, busca un crecimiento que le permita mantener un buen capital, lo que busca es la sostenibilidad, por lo tanto cuenta con un plan empresarial en función de dicho crecimiento.

3.2 Análisis de los resultados

Previo a la explicación de la estructura del presupuesto, es importante dar a conocer algunos conceptos que ayudarán a comprender cómo está integrado.

Debido a que se trata de una entidad financiera, las operaciones más comunes son operaciones pasivas (para captar dinero de las cooperativas afiliadas) y las operaciones activas (otorgar dinero

en préstamo a las cooperativas afiliadas obteniendo un importe mayor del que pagan por sus operaciones de captación de pasivos).

Las operaciones de captaciones, denominadas operaciones pasivas, se dan a través de los depósitos que las cooperativas afiliadas realizan en FENACOAC, R.L. Se clasifican en tres rubros:

- ✓ Ahorro corriente, integrado por todas las cuentas que los asociados utilizan para transacciones. La característica de estos depósitos es que son volátiles, es decir, que aumentan y disminuyen de inmediato.
- ✓ Depósitos a plazo. Cuando los asociados cuentan con un excedente de liquidez, invierten en depósitos a plazos en FENACOAC, R.L.
- ✓ Encaje cooperativo. Es un porcentaje que las cooperativas afiliadas mantienen depositado en FENACOAC, R.L. para respaldar las cuentas de sus asociados. Está integrado por un promedio del 10% sobre el total de ahorro de cada cooperativa.

Las operaciones activas o colocación, son todo lo contrario a la captación. La colocación permite integrar dinero en circulación en la economía; es decir, que el dinero que se ha obtenido a través de la captación es utilizado para otorgar créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten, en el caso de FENACOAC, los créditos son otorgados a las cooperativas afiliadas que lo requieran.

La elaboración del presupuesto está basada en las tendencias de años anteriores. Se vacía la información en doce meses para establecer la variación mensual. Derivado de las variaciones, se determina un crecimiento mensual, que acumulado será el crecimiento del año base o año anterior.

El presupuesto está integrado por varios rubros que conforman, los cuales se detallan a continuación:

✓ Determinación de egresos

La determinación de egresos se basa en el costo financiero que le cuesta a la empresa el mantener los saldos en forma mensual en el área de las obligaciones depositarias (área de pasivos).

Estas obligaciones depositarias se determinan de acuerdo a la proyección del crecimiento mensual de cada rubro en el área de los depósitos.

La captación u obligaciones depositarias, se da a través de los depósitos de las cooperativas afiliadas, por lo tanto, determinan cuál es el porcentaje de crecimiento que desean obtener en el año; asimismo, determinan en que porcentaje debe crecer cada cooperativa asociada.

✓ Determinación de ingresos

La fuente del presupuesto de ingresos, recae en la cantidad de captaciones, en el rubro del pasivo, es decir, las obligaciones depositarias, ya que el monto integrado por dichas captaciones será la base para determinar que cantidad será invertida o colocada, lo cual permitirá conocer el presupuesto de ingresos proveniente de intereses ganados.

✓ Presupuesto de inversión

Se refiere a determinar cuánto van a invertir y en dónde; cuánto destinarán a inversiones financieras, así como el rendimiento esperado.

✓ Presupuesto de colocación

Es la colocación de cartera y metas de cobranza.

✓ Presupuesto de gastos administrativos

- Presupuesto de mercadeo. Es importante en las áreas estratégicas de las cooperativas, para poder afrontar la competencia del sector financiero. Actualmente por criterio se invierte el 10% del total de ingresos financieros.
- Presupuesto de salarios. Es lo más importante y lo más costoso de inversión por ser una empresa de servicio, en la que el elemento humano es el más significativo. Su cuantificación se basa en una tabla de salarios que actualmente se maneja en Centroamérica.
- Presupuesto de gastos generales. Por ejemplo energía eléctrica, teléfono, mantenimiento de instalaciones, etc. En el área de gastos generales, el rubro más significativo es el área de comunicaciones, dado a que el servicio que se espera dar a los usuarios sea con mayor rapidez y de mejor calidad.

✓ Flujo de caja

En el flujo de caja se vacía la información recopilada en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos.

A continuación se presenta un ejemplo del formato utilizado para la elaboración del flujo de caja, los montos no son reales, son utilizados únicamente para efectos del ejemplo:

Cuadro No. 1

FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, R.L.
FLUJO PROYECTADO
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUALIZADO
Saldo Inicial	328,884	818,066	1,248,586
PRODUCTOS													
Intereses disponibilidades	640,583	625,725
Intereses préstamos	751,242	726,789
Intereses inversiones Q.	4,225,756	4,231,351
Intereses inversión US\$	127,676	127,549
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,745,257	5,711,414
GASTOS FINANCIEROS													
Intereses ahorro Q.	449,637	458,630
Intereses ahorro S.	17,307	17,567
Intereses encaje Q.	1,689,795	1,705,003
Intereses encaje S.	670	670
Intereses inversiones a plazo Q.	857,138	860,566
Intereses inversiones a plazo S.	4,250	4,220
Intereses fondo de retiro Q.	31,423	31,574
Intereses fondo de retiro S.	233	234
Intereses sobre aportaciones	260,695	260,695
Intereses a fondo de garantía depósitos	56,361	56,361
Costos estabilización C.A.C.'s	40,130	38,836
IPF	510,467	508,569
Otros gastos financieros	833	833
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	3,918,939	3,943,758
MARGEN FINANCIERO	1,826,318	1,767,666
OTROS PRODUCTOS													
Diferencial Cambiario remesas VIGO	452,184	452,184
Diferencial Cambiario remesas MG	59,610	59,610
Diferencial Cambiario remesas RIA	199,801	199,801
Comisiones remesas VIGO	-	-
Comisiones remesas MG	6,817	6,817
Comisiones remesas RIA	-	-
Ingresos Capacitación	25,000	25,000
Ingresos Capacitación Diplomados	4,667	4,667
Productos alquileres	4,000	4,000
Ingresos por servicios cobros a terceros	95,833	95,833
Contribución cooperativas Regionales	138,450	138,450
Otros productos	1,500	1,500
TOTAL OTROS PRODUCTOS	987,862	987,862
OTROS GASTOS													
ISR pago definitivo	25,590	25,590
Egresos por servicios cobros a terceros	95,833	95,833
Gastos administrativos regionales de riesgo	138,450	138,450
TOTAL OTROS GASTOS	259,873	259,873
MARGEN GLOBAL	2,554,307	2,495,645
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,065,125	2,065,125
TOTAL DE GASTOS ADMINIST.	2,065,125	2,065,125
FLUJO DEL PERÍODO	489,182	430,520
FLUJO NETO FINAL	818,066	1,248,586

- ✓ Estados financieros o reportes utilizados para proyectar los resultados

El formato utilizado para vaciar la información son los estados financieros, por lo que el resultado o informe final de estos reportes representan los estados financieros futuros o proyectados.

De acuerdo con la información recopilada a través de cuestionarios y entrevistas con personal contable, también se determinó lo siguiente:

Cómo se comentó anteriormente, la empresa cuenta con un presupuesto el cual es una herramienta de soporte de la planificación estratégica. Dicho presupuesto está elaborado de acuerdo a los objetivos que contiene la planificación estratégica.

Los responsables de los presupuestos conocen al inicio del proceso de elaboración del presupuesto, los objetivos que deben cumplir y en consecuencia, diseñan sus planes orientándolos a la consecución de los mismos.

Sin embargo, existen variaciones significativas entre el presupuesto de gastos y el gasto real ejecutado. Dichas variaciones son revisadas mensualmente por la gerencia general y la gerencia financiera.

Se determinó que no cuentan con un procedimiento escrito que incluya todas las etapas de creación, realización y control del presupuesto.

Asimismo, se determinó que no existe un manual de procedimientos que permita conocer los pasos para la elaboración y análisis del presupuesto de gastos de la empresa.

Para la elaboración del presupuesto cada departamento cuenta con toda la información para justificar las cifras, misma que contiene los argumentos y los datos adecuados para soportar su contenido.

Sin embargo, una vez aprobado el presupuesto de cada área o departamento, no es cada área quien lleva el control de su presupuesto.

Cada departamento conoce cuál es el presupuesto de gastos autorizado para el siguiente año, sin embargo, no conoce y no lleva control sobre el presupuesto autorizado por mes y por lo tanto su ejecución.

De acuerdo a lo indicado por personal contable, las etapas de elaboración del presupuesto son:

- ✓ Conocer el crecimiento esperado para el siguiente año, este crecimiento es planificado por la gerencia general y autorizado por el Consejo Directivo, de acuerdo a parámetros establecidos de tendencias de años anteriores. Lo que resulta en la autorización de los parámetros del presupuesto.
- ✓ Que los parámetros del presupuesto estén autorizados por el consejo de administración (tipo de cambio, conocer la inflación según la política monetaria para el año presupuestado). De acuerdo a análisis económicos, micros y macros de Guatemala, son

los que sirven de base para establecer las tasas, porcentajes que afecten la circulación del efectivo para el año presupuestado.

- ✓ Determinar tasas de interés activas y pasivas. La gerencia financiera analiza el mercado financiero y su tendencia para el año siguiente, para determinar las tasas de interés que recibirán por las inversiones realizadas y las tasas de interés que la Institución pagará a sus depositantes.
- ✓ Conocer el incremento salarial para el año presupuestado. Se mantiene actualizado un estudio salarial que nos indica los precios del mercado de los salarios según los puestos establecidos en nuestra empresa. Como se indicó anteriormente, su cuantificación se basa en una tabla de salarios que actualmente se maneja en Centroamérica.
- ✓ Conocer los planes de trabajo de cada departamento. La gerencia de cada división, debe presentar ante la gerencia general el trabajo a realizar en el año presupuestado, con lo que se obtiene la información de los egresos que va a producir el trabajo de esa división.
- ✓ Establecer mensualmente la posición de la empresa a través del balance general. La gerencia financiera se proyecta mes a mes para conocer la posición de los activos y poder determinar su flujo de inversión.
- ✓ La acumulación de gasto en el período presupuestal. El departamento financiero elabora estadísticas de los rubros por egresos más significativos, por ejemplo energía eléctrica, mantenimiento de edificios, mantenimiento de sistemas, capacitación de personal, costo de la planilla. Con esta estadística, es la que sirve de base agregándole un porcentaje de incremento por inflación y se obtiene al final los egresos administrativos para el año presupuestado.
- ✓ Se presenta para su revisión ante la gerencia general y luego ante el consejo de administración. La gerencia financiera, al tener los estados financieros proyectados, son presentados a la gerencia general y luego al consejo de administración para su aprobación.

La elaboración del presupuesto anual para el siguiente año, inicia en octubre y finaliza en noviembre de cada año.

Otro aspecto importante que se da a conocer, es el procedimiento utilizado en el momento de realizar un gasto. A continuación se detalla:

- ✓ Los Coordinadores y gerentes de área presentan a la persona encargada de efectuar la compra de bienes, contratación de servicios y obras (Departamento de servicios generales), la “requisición” correspondiente.

- ✓ El departamento de servicios generales realiza los siguientes pasos:
 - a. Solicitar tres cotizaciones que podrán requerirse a través de los medios de presentación:
 - Personal (Facturas Pro-forma, etc.)
 - Medios Electrónicos (Correo Electrónico, Fax, otros.)

 - b. Dejar constancia de la recepción de las cotizaciones (hora y fecha).

 - c. Revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la adquisición de bienes contengan como mínimo la siguiente información:
 - Presentación nítida, sin borrones o tachones
 - Indicación en relación a: precio unitario, cantidades, unidades de medida, monto total del artículo
 - Condiciones del servicio
 - Garantía ofrecida
 - Fecha y plazo de vigencia de la cotización presentada

- d. Revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la contratación de servicios contengan como mínimo la siguiente información:
- Propuesta de trabajo
 - Calidad de servicio en el mercado
 - Experiencia y referencias
- e. Elaborar un cuadro comparativo donde se vacíe la información de las cotizaciones efectuadas a manera de emitir recomendaciones técnicas de la oferta más conveniente.

A continuación, se presenta el formato utilizado para la elaboración del cuadro comparativo:

Cuadro No. 2

CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES

Descripción	Opción "A"	Opción "B"	Opción "C"
Nombre de la Empresa			
Fecha de la Cotización			
Tipo de bien o servicio			
Descripción del servicio			
Monto Total			
Condiciones del bien o servicio			
Calidad del Producto			
Garantía que ofrece			
Otras Consideraciones			
Observaciones			

Recomendación Técnica:

Elaborado Por:

Aprobado Por:

Firma

Firma

Nombre

Nombre

- f. Formar el expediente donde incluya la documentación correspondiente y recomendaciones técnicas y trasladarlo a los niveles de autorización de acuerdo con las políticas administrativas

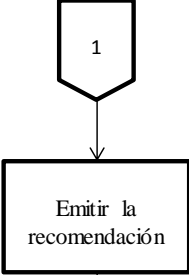
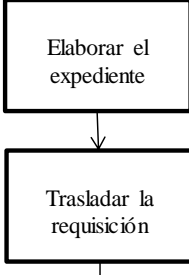
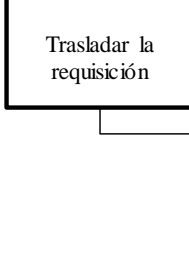
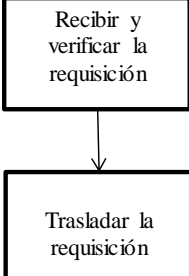

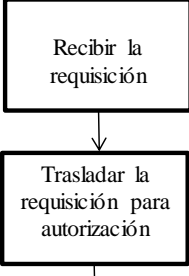
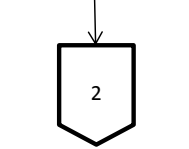
TIPO	PUESTO	DEL	AL
A	Consejo de Administración	100,001	en adelante
B	Gerente General	50,001	100,000
C	Gerentes de Área	10,001	50,000
D	Coordinadores	1,001	10,000

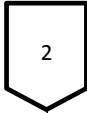
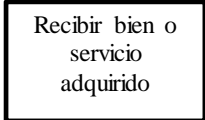
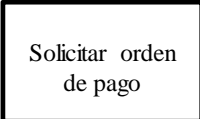
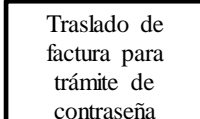
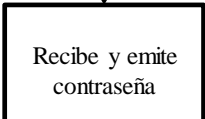
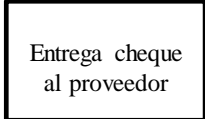
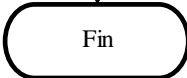
En las adquisiciones de los niveles A y B, previo a enviar al personal encargado de su autorización, deberá trasladarlo al departamento de Auditoría Interna para su visto bueno.

- g. Tramitar la compra con el proveedor seleccionado, teniendo el expediente autorizado, al recibir el bien o servicio adquirido, verificar que haya cumplido con los requerimientos autorizados y ofrecidos por el proveedor, y proceder a realizar el pago de la siguiente manera:
- Si la compra es al crédito trasladar al departamento de caja general para la emisión de la contraseña correspondiente.
 - El cajero general emitirá la contraseña, según las condiciones de crédito pactadas con el proveedor.
 - Si la compra es al contado solicitar a gerencia general la orden de pago para hacer entrega del cheque al proveedor.

Para una mejor comprensión, a continuación se presenta el flujograma del procedimiento explicado anteriormente.

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Persona responsable	Auditoria o Cajera General
1	Los coordinadores y gerentes de área deberán elaborar la requisición por la compra de bienes, contratación de servicios u otros			
2	Previo a realizar la entrega de la requisición se deberá verificar con el departamento de contabilidad que la compra se encuentre dentro de los límites, según el presupuesto			
3	Trasladar la requisición a la persona encargada de efectuar la compra de bienes, contratación de servicios u obras			
4	Recibir la requisición para la compra de bienes, contratación de servicios u obras			
5	Efectuar tres cotizaciones para la compra de bienes, contratación de servicios u obras			
6	Recibir y revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la adquisición de bienes y servicios cumplan con la información requerida			
7	Elaborar un cuadro comparativo donde se vacíe la información de las cotizaciones efectuadas			

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Persona responsable	Auditoria o Cajera General
8	Emitir una recomendación (es) técnica (s) de la oferta más conveniente para la Institución			
9	Elaborar el expediente que incluya la documentación correspondiente y recomendación (es) técnica (s)			
10	Previo a trasladar la requisición para la autorización por parte del Consejo de Administración o Gerencia General, enviarla a Auditoría Interna para su revisión			
11	Auditoría Interna recibe y verifica la requisición que será autorizada por el Consejo de Administración o Gerencia General			
12	Auditoría Interna traslada la requisición a la persona responsable de las adquisiciones			
13	Recibir la requisición para adquisición de bienes y servicios			
14	Trasladar la requisición a donde corresponda según el nivel para la autorización correspondiente			

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Persona responsable	Auditoria o Cajera General
15	Tramitar la compra del bien o servicio con el proveedor seleccionado		 Tramitar la compra del bien o servicio	
16	Recibir el bien o servicio adquirido y verificar que haya cumplido con los requerimientos autorizados y ofrecidos por el proveedor		 Recibir bien o servicio adquirido	
17	Si la compra es al contado, solicitar a gerencia general la orden de pago para hacer entrega del cheque al proveedor		 Solicitar orden de pago	
18	Si la compra es al crédito trasladar la factura al departamento de caja general para la emisión de la contraseña correspondiente		 Traslado de factura para trámite de contraseña	
19	La cajera general recibe y emite la contraseña, según las condiciones de crédito pactadas con el proveedor			 Recibe y emite contraseña
20	La cajera general entrega el cheque al proveedor			 Entrega cheque al proveedor
				 Fin

Informe de evaluación del desempeño presupuestario

Se ha comentado anteriormente que el presupuesto es una herramienta que ayuda a una empresa a planear, dirigir y controlar el desempeño, es por esto que el presupuesto se considera una herramienta indispensable para el control.

Dentro de las funciones de control, es necesario realizar la evaluación del desempeño presupuestario.

El informe del desempeño presupuestario compara los datos presupuestados contra los resultados reales, estos revelan los problemas y permiten a la gerencia corregirlos, así como mejorar los métodos de estimación.

Las variaciones que el informe refleja, están influenciadas por factores internos y externos. Es esencial que los presupuestos contengan objetivos alcanzables que motiven a los empleados y que prevengan la frustración que pueden causar las metas no alcanzadas.

Como parte del análisis realizado a la empresa, a continuación se presenta el informe de evaluación del desempeño presupuestario.

Cuadro No. 3
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
FENACOAC, R.L.
BALANCE GENERAL
31 de diciembre de 2011

	Realizado 31/12/2011	Presupuesto 31/12/2011	Variaciones	Porcentaje ejecución
ACTIVO				
DISPONIBILIDADES	173,548	238,755	(65,207)	73%
INVERSIONES	854,978	1,051,152	(196,174)	81%
OTROS ACTIVOS POR COBRAR	4,790	7,360	(2,571)	65%
MUEBLES E INMUEBLES	17,807	17,976	(170)	99%
OTROS ACTIVOS	2,734	7,862	(5,128)	35%
TOTAL ACTIVO	1,053,857	1,323,107	(269,250)	80%
PASIVO				
DEPÓSITOS	808,784	1,095,499	(286,714)	74%
OTRAS EXIGIBILIDADES	9,994	2,849	7,145	351%
OTROS PASIVOS	4,108	4,617	(509)	89%
TOTAL PASIVO	822,887	1,102,965	(280,078)	75%
CAPITAL CONTABLE	230,971	220,142	10,829	105%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	1,053,857	1,323,107	(269,250)	80%

En el cuadro presentado anteriormente, se observa que una de las variaciones significativas se encuentra en el pasivo, específicamente en el área de depósitos, es decir, en las captaciones.

Para el año 2011 se esperaba tener captaciones por Q1,095,499 y el monto real fue Q 808,784 lo cual representa un 74% de ejecución presupuestal. Esto implica tener ingresos menores a lo esperado y por lo tanto afecta el área de resultados.

A continuación se presenta el cuadro de ejecución presupuestaria del estado de resultados.

Cuadro No. 4

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
FENACOAC, R.L.
ESTADO DE RESULTADOS
31 de diciembre de 2011

DESCRIPCIÓN	Saldo dic-11	Presupuesto dic-11	DIFERENCIA	Ejecución %
PRODUCTOS FINANCIEROS	83,750	87,550	(3,800)	96%
GASTOS FINANCIEROS	57,499	59,757	(2,258)	96%
MARGEN FINANCIERO	26,251	27,793	(1,542)	94%
OTROS PRODUCTOS	11,456	12,897	(1,441)	89%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1,578	2,942	(1,364)	54%
MARGEN FINANCIERO GLOBAL	36,129	37,748	(78,279)	96%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	33,712	35,098	(1,386)	96%
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,417	2,650	(232)	91%
TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	2,417	2,650	(232)	91%

En el cuadro presentado anteriormente, se observan las diferencias entre el presupuesto y los ingresos y gastos reales, estas variaciones se ven afectadas debido a la variación en el área de captaciones presentada en el Cuadro No. 3, ya que como se explicó anteriormente, al tener menos captaciones que las esperadas, se obtienen menos ingresos, por lo tanto en el estado de resultados también se reflejan dichas variaciones, ya que se invierte menos y por lo tanto los productos financieros también disminuyen; asimismo, en área de gastos administrativos también se ve afectada, ya que al tener menores ingresos a los proyectados, la empresa se ve en la necesidad de disminuir los gastos.

La variación total de gastos administrativos refleja un 96% de ejecución presupuestaria, sin embargo al analizar los rubros individuales que conforman dichos gastos, se observa que las variaciones han sido significativas.

Cuadro No. 5

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
FENACOAC, R.L.
ESTADO DE RESULTADOS
31 de diciembre de 2011

DESCRIPCIÓN	Saldo dic-11	Presupuesto dic-11	DIFERENCIA	Ejecución %
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	33,712	35,098	(1,386)	96%
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	1,015	900	115	113%
COMISIÓN DE VIGILANCIA	220	313	(93)	70%
GASTOS INSTITUCIONALES	349	300	50	117%
REUNIONES GERENTES SISTEMA MICOOPE	164	250	(86)	66%
SUELDOS ORDINARIOS	9,481	9,859	(378)	96%
AGUINALDOS	766	815	(49)	94%
INDEMNIZACIONES	1,340	1,493	(152)	90%
BONIFICACIONES	2,119	2,474	(356)	86%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	26	-	26	0%
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	1,330	1,337	(7)	99%
TRANSPORTE Y VIÁTICOS COLABORADORES	1,363	1,045	318	130%
CUOTA PATRONAL IGSS	1,074	1,151	(77)	93%
VACACIONES	105	75	30	140%
ASISTENCIA MÉDICA Y SEGUROS	345	340	5	102%
FONDO DE RETIRO	702	760	(58)	92%
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	121	48	73	254%
AUDITORÍA EXTERNA	183	160	23	114%
ASESORÍA LEGAL	290	312	(21)	93%
ASISTENCIA TÉCNICA	683	747	(64)	91%
INVESTIGACIÓN PROYECTO AGRÍCOLA WOCUU	905	2,007	(1,102)	45%
ARRENDAMIENTOS INMUEBLES	59	19	40	310%
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO INMUEBLES	96	143	(48)	67%
REPARACIÓN Y MANT MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	19	82	(63)	23%
REPARACIÓN Y MANT SISTEMAS INFORMATICOS	3,229	2,419	810	133%
REPARACIÓN Y MANT EQUIPO DE COMUNICACIONES	0	-	0	0%
REPARACIÓN Y MANT VEHÍCULOS	206	191	15	108%
REPARACIÓN MAQUINARIA	11	-	11	0%
REPARACIÓN OTROS	-	0	(0)	0%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2,296	3,310	(1,014)	69%
SEGUROS	198	289	(91)	69%
FIANZAS	10	-	10	0%
DEPRECIACIONES EDIFICIOS	370	418	(47)	89%
DEPRECIACIONES MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	56	61	(5)	92%
DEPRECIACIONES SISTEMAS INFORMÁTICOS	1,070	888	182	121%
DEPRECIACIONES MAQUINARIA	36	39	(4)	90%
DEPRECIACIONES VEHÍCULOS	82	325	(243)	25%
DEPRECIACIONES BIBLIOTECA	0	0	(0)	89%
PAPELERÍA	396	300	96	132%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	13	29	(15)	47%
MENSAJERÍA	4	-	4	0%
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	13	14	(1)	91%
MANTENIMIENTO Y OTROS SERVICIOS	75	54	22	141%
CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	149	181	(32)	82%
DONACIÓN PROVISIÓN DE FENACOAC AL SISTEMA MICOOPE	1,000	-	1,000	0%
FLETES Y ACARREOS	21	-	21	0%
ENERGÍA ELÉCTRICA	552	598	(46)	92%
AGUA	10	11	(1)	88%
SUSCRIPCIONES	10	21	(10)	51%
TELEFONO	326	386	(60)	84%
CORREO	83	93	(10)	89%
ELECTRÓNICAS	220	465	(245)	47%
PARQUEO	5	-	5	0%
GASTOS VARIOS	514	377	137	136%
PÉRDIDA EN VENTA DE MUEBLES	-	-	0	0%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	33,712	35,098	(1,386)	96%

Área financiera

El objetivo de los estados financieros es proveer información acerca de la posición financiera de la empresa, es de suma importancia por su utilidad para la toma de decisiones de índole económica. En la empresa, los estados financieros son elaborados mensualmente por el área contable y son revisados por la gerencia general y gerencia financiera y son presentados al consejo de administración.

El proceso de análisis de estados financieros comprende la recopilación, comparación y estudio de los datos financieros y de operación de la empresa, así como la preparación e interpretación de unidades de medidas como tasas, tendencias y porcentajes.

En la revisión documental de FENACOAC, R.L. se realizó un análisis vertical a los estados financieros al 31 de Diciembre de 2011 y 2010, de acuerdo a la estructura que la empresa utiliza.

Cuadro No. 6

**Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. - FENACOAC -
Balance General
Al 31 de Diciembre de 2011 y 2010**

	AL 31 DE DICIEMBRE 2011		AL 31 DE DICIEMBRE 2010		VARIACIÓN
ACTIVO					
CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes	655,391,559.00	62.28%	728,966,178.00	63.46%	-10.09%
Cuentas por cobrar	716,677.00	0.07%	1,274,250.00	0.11%	-43.76%
Préstamos por cobrar - Neto	59,682,662.00	5.67%	55,800,964.00	4.86%	6.96%
Intereses por cobrar	4,073,074.00	0.39%	2,314,791.00	0.20%	75.96%
	64,472,413.00	6.13%	59,390,005.00	5.17%	8.56%
Gastos anticipados	192,777.00	0.02%	-	0.00%	100.00%
Total de activo corriente	720,056,749.00	68.42%	788,356,183.00	68.63%	-8.66%
Inversiones a largo plazo	270,337,728.00	25.69%	302,534,531.00	26.34%	-10.64%
Inversiones en subsidiaria	41,629,838.00	3.96%	35,377,581.00	3.08%	17.67%
Propiedad de inversión	9,147,873.00	0.87%	9,147,873.00	0.80%	0.00%
Muebles e inmuebles - Neto-	8,658,788.00	0.82%	8,462,862.00	0.74%	2.32%
Otros activos	2,541,564.00	0.24%	4,841,744.00	0.42%	-47.51%
Total de activo	1,052,372,540.00	100.00%	1,148,720,774.00	100.00%	-8.39%

	AL 31 DE DICIEMBRE 2011		AL 31 DE DICIEMBRE 2010		VARIACIÓN
PASIVO Y PATRIMONIO					
CORRIENTE					
Depósitos					
De encaje	520,539,346.00	49.46%	460,419,764.00	40.08%	13.06%
A plazo fijo	222,976,651.00	21.19%	332,707,755.00	28.96%	-32.98%
De ahorro corriente	48,147,050.00	4.58%	100,954,890.00	8.79%	-52.31%
Corriente intersistemas	13,415,000.00	1.27%	20,731,067.00	1.80%	-35.29%
Fondo de retiro	3,706,400.00	0.35%	5,887,033.00	0.51%	-37.04%
	<u>808,784,447.00</u>	<u>76.85%</u>	<u>920,700,509.00</u>	<u>80.15%</u>	<u>-12.16%</u>
Cuentas por pagar	710,725.00	0.07%	580,427.00	0.05%	22.45%
Provisiones	2,102,486.00	0.20%	979,118.00	0.09%	114.73%
Otras cuentas por pagar	3,417,095.00	0.32%	3,870,150.00	0.34%	-11.71%
Total pasivo corriente	815,014,753.00	77.45%	926,130,204.00	80.62%	-12.00%
Provisión para indemnizaciones	4,005,625.00	0.38%	3,737,391.00	0.33%	7.18%
Fondos de garantía de depósitos y de créditos	4,107,879.00	0.39%	4,435,803.00	0.39%	-7.39%
Total de pasivo	823,128,257.00	78.22%	934,303,398.00	81.33%	-11.90%
PATRIMONIO					
Capital cooperativo	64,897,000.00	6.17%	58,503,000.00	5.09%	10.93%
Reservas patrimoniales	164,347,283.00	15.62%	155,914,376.00	13.57%	5.41%
Total de patrimonio	229,244,283.00	21.78%	214,417,376.00	18.67%	6.91%
Total pasivo y patrimonio	1,052,372,540.00	100.00%	1,148,720,774.00	100.00%	-8.39%

Fuente: Memoria de labores 2011

Derivado del análisis vertical realizado al balance general 2010-2011, se determinó que el rubro de depósitos en el pasivo corriente, disminuyó en 12.16%, lo cual significa que hubo menos captaciones en el 2011 que en el 2010.

Esta disminución afecta las cuentas de activos, específicamente las cuentas de inversiones a largo plazo, las cuales tuvieron una disminución de 10.64%.

Esto se debe a que las captaciones disminuyeron, por lo tanto reduce el flujo de efectivo derivado de dichas captaciones y eso da como resultado menores inversiones.

Cuadro No. 7

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. - FENACOAC -
Estado de Resultados
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010

	2011	2010	VARIACIÓN
Productos de operación			
Productos financieros	80,768,501.00	77,416,614.00	4.33%
Otros productos financieros	14,437,529.00	12,409,822.00	16.34%
	<u>95,206,030.00</u>	<u>89,826,436.00</u>	5.99%
Gastos financieros	(53,591,176.00)	(51,742,794.00)	3.57%
Utilidad bruta	41,614,854.00	38,083,642.00	9.27%
Gastos de operación			
Gastos de administración	(33,711,795.00)	(28,691,081.00)	17.50%
Otros gastos financieros	(1,553,024.00)	(3,174,989.00)	-51.09%
Utilidad en operación	6,350,035.00	6,217,572.00	2.13%
Otros ingresos	-	(571,447.00)	-100.00%
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	6,350,035.00	5,646,125.00	12.47%
Impuesto Sobre la Renta	(3,932,487.00)	(3,010,867.00)	30.61%
Utilidad neta del año	2,417,548.00	2,635,258.00	-8.26%

En el análisis realizado al estado de resultados comparativo 2011 y 2010, se determina que uno de los rubros que tuvo variaciones significativas es gastos de administración, que aumentó en 17.50%.

El capital de la Federación está constituido por las aportaciones realizadas por las cooperativas afiliadas.

La empresa elabora los estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF- que fueron adoptadas por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Aspecto fiscal

En cuanto a los aspectos tributarios, se tuvo a la vista la resolución de la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual indica lo siguiente:

Impuesto al Valor Agregado -IVA- Decreto No. 27-92 y sus reformas

- ✓ Goza de exención del Impuesto al Valor Agregado - IVA-, en cuanto a la importación de maquinaria, equipo y otros bienes de capital exclusivamente relacionados con las actividades o servicios de la Federación.
- ✓ Goza de exención de Impuesto al Valor Agregado - IVA- en cuanto a las operaciones que efectúe de venta y prestación de servicios a sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicios y confederaciones de cooperativas; así mismo están exentos los servicios que preste a terceros.
- ✓ En sus operaciones de venta con terceros, debe entregar al adquiriente la factura respectiva y efectuar el pago de los impuestos que se generen por la realización de dichas actividades, además de cumplir con los deberes formales, de conformidad con las leyes tributarias vigentes.

Impuesto Sobre la Renta -ISR- Decreto No. 26-92 y sus reformas

- ✓ Goza de exención de Impuesto Sobre la Renta- ISR- sobre las operaciones que realiza con sus asociados, Cooperativas, otras Federaciones y Confederaciones de Cooperativas; por los ingresos provenientes de operaciones con terceros, la Federación paga mensualmente el 5% de Impuesto Sobre la Renta- ISR con carácter definitivo y 10% por las ganancias de capital.

- ✓ Efectúa retenciones a los empleados de conformidad con el artículo 57 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

De acuerdo con el artículo 57 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, todos los empleados de la empresa presentan una declaración jurada proyectada al inicio de sus actividades laborales, generalmente la realizan a inicios de cada año. En el caso de las personas que ingresan a la empresa en otra fecha posterior al inicio del año, también tienen la obligación de presentar una declaración proyectada.

Las declaraciones presentadas por los empleados se utilizan para determinar si se le debe de realizar retención a cuenta del Impuesto Sobre la Renta. Esta retención se hace de forma quincenal.

Al final del año cada empleado realiza una declaración definitiva la cual presenta a la empresa para determinar si procede la devolución por retención en exceso, o por el contrario debe realizar un pago final para cubrir el impuesto del periodo.

Cuando los empleados presentan su declaración definitiva y procede la devolución de impuesto, la empresa debe efectuar el reintegro durante el primero y el catorce de febrero de cada año calendario. (Artículo No 39, numeral 5, Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

Otros impuestos:

- ✓ Está exenta del Impuesto de Solidaridad, siempre que la totalidad de los ingresos que obtenga y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.
- ✓ Goza de exención del Impuesto Sobre Productos Financieros, siempre que la totalidad de los ingresos que obtenga y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su

creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.

- ✓ Respecto al Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, está exenta en todos los actos y contratos que realice con sus asociados, otras cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas.

Respecto a la Legislación Laboral, la empresa cumple con todas sus obligaciones de acuerdo con el Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República.

Paga a cada uno de sus empleados, una bonificación incentivo de Q 250.00 mensuales, de acuerdo con la Ley de Bonificación e Incentivo para trabajadores del sector privado, Decreto No. 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo con la Ley reguladora de la prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, la empresa otorga a todos los trabajadores, en concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo mensual por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

De conformidad con el artículo 102 del Código de Trabajo, la empresa está inscrita como patrono en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y realiza los pagos mensuales de las cuotas laborales (4.83%) y patronales (10.67%) sobre el monto total del sueldo de los trabajadores.

La empresa cuenta con contratos individuales de trabajo con cada empleado, en donde se especifican las condiciones bajo las cuales han sido contratados. Este contrato para ser válido es firmado por ambas partes, patrono y empleado; asimismo, cuenta con Reglamento interior de trabajo.

CAPÍTULO 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

4.1.1 Introducción

Todo proceso presupuestario inicia con la misión y visión de la empresa. La misión es el motivo, propósito o la razón de ser de la empresa; y la visión es la descripción de cómo se visualiza la empresa a mediano o a largo plazo, sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Toda empresa debe elaborar un plan estratégico el cual es un documento en el que se plasman las estrategias a seguir, durante un período de tiempo, para llevar a cabo su misión y alcanzar su visión.

De las estrategias u objetivos estratégicos se derivan los objetivos operativos o anuales, y de éstos se desprende el presupuesto. Por tal motivo, se dice que el presupuesto es la expresión numérica de los planes de la empresa.

El presupuesto es una herramienta que permite ejercer un control sobre la situación financiera de la empresa durante su ejecución.

Por lo expuesto anteriormente, en el presente capítulo se propone un procedimiento que permita llevar un adecuado control presupuestal del área de gastos, con el fin de disminuir las variaciones significativas entre el presupuesto establecido y los gastos reales de la empresa y así contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos por la Institución.

4.1.2 Antecedentes

Como resultado de la evaluación y análisis que realizado en FENACOAC, R.L., se determinó que la empresa utiliza técnicas de planeación estratégica y cuenta con presupuestos que son evaluados y revisados mensualmente, sin embargo, se detectó que existen variaciones significativas entre el

presupuesto y los gastos reales, lo cual puede afectar en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, se determinó que llevan a cabo un procedimiento para la elaboración del presupuesto de gastos, sin embargo, no cuenta con un procedimiento escrito que incluya todas las etapas de creación, realización y control del mismo.

4.1.3 Justificación

Como se indicó anteriormente, derivado del análisis efectuado, se determinó que la empresa utiliza técnicas de planeación estratégica, aunque no cuenta con un área especializada para desempeñar esta función.

Es importante que la empresa cuente con un procedimiento escrito para la elaboración y ejecución del presupuesto de gastos, razón por la cual se presentan las etapas a seguir, con el fin de proporcionar una herramienta administrativa y financiera que permita llevar un mejor control de los gastos efectuados.

Como se ha indicado en capítulos anteriores, una de las principales funciones de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la empresa.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la empresa. Son una herramienta importante, tanto para empresas con fines de lucro como para empresas no lucrativas, ya que facilitan el control y uso adecuado de los recursos; asimismo, son útiles como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa.

4.1.4 Objetivos

4.1.4.1 Objetivo general

- ✓ Diseñar un nuevo procedimiento escrito por medio del cual se controle la elaboración y ejecución presupuestal del rubro de gastos y así contribuir a la disminución de las variaciones existentes entre el presupuesto y los gastos reales.

4.1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar cuáles son las áreas o departamentos que deben participar en la elaboración del presupuesto de gastos.
- ✓ Establecer quienes son las personas responsables de cada área o departamento que deben ejecutar el presupuesto de gastos.
- ✓ Fortalecer el control interno de la empresa.

4.1.5 Procedimiento para elaboración y ejecución del presupuesto de gastos

Un presupuesto además de ser un instrumento de planificación, es una herramienta de control y de medición de resultados cuantitativos y cualitativos, de esta manera se determina oportunamente si se deben tomar medidas correctivas.

El presupuesto debe ir dirigido al cumplimiento de los objetivos de la empresa, en este caso, el procedimiento que se determina va dirigido a la elaboración y ejecución del presupuesto de gastos.

El proceso de elaboración del presupuesto requiere cumplir una serie de características para que funcione de una forma adecuada y sirva como herramienta del sistema de control y seguimiento de la consecución de los objetivos estratégicos.

Como paso inicial para la elaboración del presupuesto de gastos, debe existir un coordinador del proceso de realización, dicho coordinador será el interlocutor entre la gerencia general y los responsables de los diferentes departamentos. Además, debe tener un conocimiento de todo el proceso de realización del presupuesto a nivel técnico, de los soportes del mismo y de la gestión del sistema de información.

El coordinador debe explicar a los diferentes departamentos el proceso de elaboración del presupuesto. A continuación se detallan sus principales funciones:

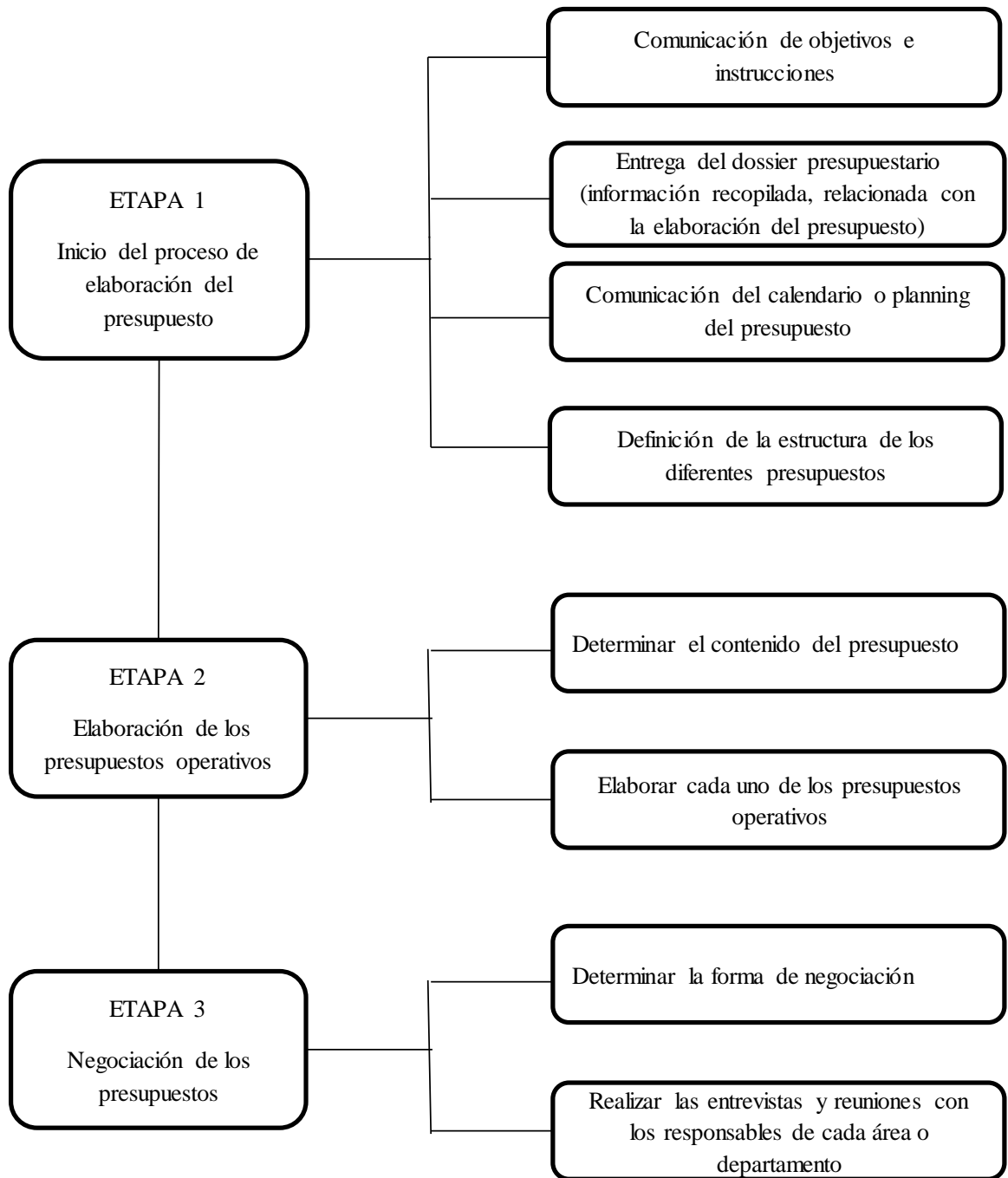
- ✓ Ser asesor dando el soporte y ayuda necesarios a los demás departamentos o áreas en la realización y seguimiento de sus presupuestos.
- ✓ Conocer el contenido de la estrategia y los objetivos de la empresa que se transmiten a los diferentes departamentos responsables.
- ✓ Verificar que los objetivos estratégicos queden plasmados en términos monetarios y comprobar que se cumplan.
- ✓ Coordinar la integración entre los diferentes presupuestos operativos y verificar que plasmen los objetivos a cumplir por los diferentes departamentos o áreas.
- ✓ Organizar y preparar las reuniones necesarias, para facilitar el soporte técnico, informativo y documental.
- ✓ Realizar la integración de los presupuestos y analizar la coherencia de los datos presentados por cada departamento con el fin de obtener los resultados previstos.

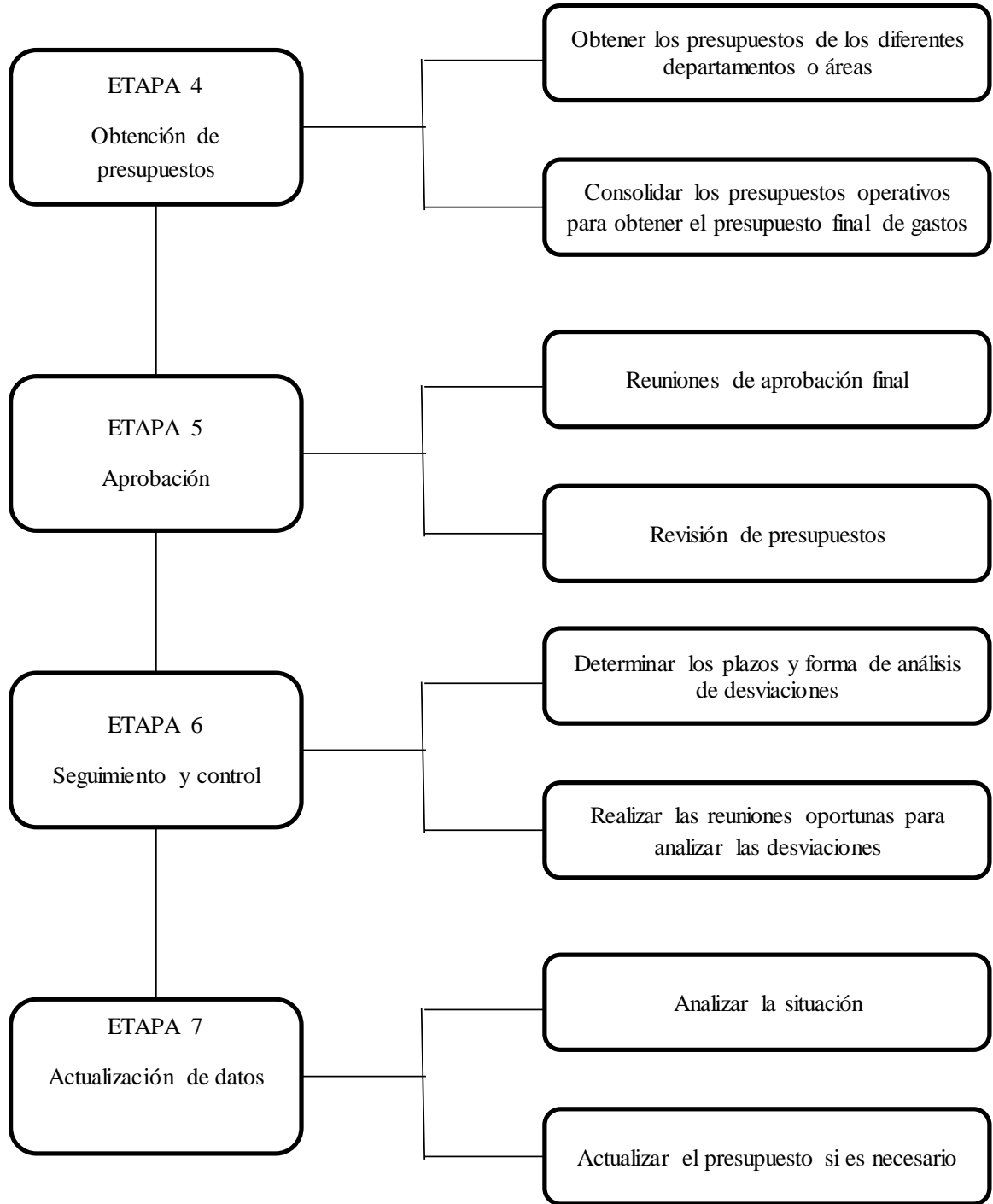
- ✓ Verificar que los cambios que se producen sea aplicados oportunamente.
- ✓ Supervisar todo el sistema de control de desviaciones que servirá para que los responsables puedan analizarlas y tomar medidas al respecto.
- ✓ Diseñar un calendario para la realización del presupuesto, adaptado a las necesidades y circunstancias de la empresa. Este calendario indicará las fases generales de la realización y en cada una de ellas deberá determinar los trabajos a realizar, los responsables indicados y las fechas de realización.

Los procedimientos permiten realizar todos los trabajos necesarios para confeccionar los diferentes tipos de presupuestos; son una guía de trabajo para los diferentes responsables de cada área o departamento:

- ✓ Son instrucciones detalladas en forma de normas y procesos de trabajo que permiten elaborar los presupuestos; deben ser adaptados a cada circunstancia o cambio que se produzca y deben poder ser aplicados a todas las etapas durante la elaboración.
- ✓ Deben ser entendidos, utilizados y aplicados por el usuario responsable.
- ✓ Deben indicar los trabajos a realizar por los diferentes departamentos, los plazos y la aprobación de los mismos.

A continuación se presenta el proceso para la elaboración del presupuesto de gastos:





En la primera etapa, inicia del proceso de elaboración del presupuesto, se comunican las principales directrices por parte de la gerencia general, a los responsables de los diferentes departamentos, basadas en los objetivos estratégicos previamente definidos. Esta etapa inicia en octubre de cada año.

En esta misma etapa, se hace entrega del dossier del proceso de elaboración del presupuesto, es decir, se entrega a los responsables de cada departamento un conjunto de información con los antecedentes para empezar a trabajar en el presupuesto del año siguiente. La entrega de esta información se proporciona en la segunda semana de octubre de cada año, este dossier debe contener la siguiente información:

- ✓ Datos con el análisis de la evolución del año actual y las proyecciones hasta final del año.
- ✓ Las primeras proyecciones para el año siguiente en función de la situación analizada y los objetivos marcados.
- ✓ Detalle de los medios necesarios a utilizar: calendarios, informes y todo lo relacionado con la realización práctica del presupuesto.
- ✓ Variables macroeconómicas, normativas legales nuevas, variación de tipos de interés, etc.
- ✓ Toda aquella información interna o externa a la empresa, necesaria para dar soporte al proceso de elaboración del presupuesto.

Es muy importante que se diseñe un planning o calendario de elaboración del presupuesto. A continuación se presenta un ejemplo:

Cuadro No. 8

Calendario de elaboración de presupuesto

No.	Fases	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
1	Comunicación de las directrices y objetivos generales							
2	Entrega del dossier presupuestario							
3	Preparación de los presupuestos por los diferentes departamentos							
4	Obtención de los presupuestos							
5	Revisión y discusión del presupuesto							
6	Aprobación final del presupuesto							
7	Control presupuestario							

En esta misma etapa, se define la estructura de los diferentes presupuestos de gastos: gastos de personal, mercadeo, gastos generales, etc.

La segunda etapa corresponde la elaboración de los presupuestos operativos, los cuales son los diferentes presupuestos que integrados dan como resultado el presupuesto final y los estados financieros proyectados.

La elaboración de cada uno de estos presupuestos depende de los responsables de los diferentes departamentos o áreas que conforman la empresa.

Para una mejor comprensión de esta etapa, a continuación se presenta un ejemplo de la elaboración de presupuestos de gastos operativos, así como el presupuesto consolidado correspondiente a este mismo rubro.

Los presupuestos que se presentan, corresponden a los siguientes rubros:

- ✓ Órganos directivos
 - Dietas
- ✓ Funcionarios y empleados
 - Sueldos ordinarios
 - Sueldos extraordinarios
 - Aguinaldos
 - Indemnizaciones
 - Bonificaciones
 - Entrenamiento y capacitación
 - Cuota patronal IGSS
 - Vacaciones
 - Asistencia técnica y seguros
 - Viáticos internacionales
 - Viáticos nacionales
- ✓ Honorarios profesionales
- ✓ Arrendamientos
- ✓ Reparaciones y mantenimiento
- ✓ Mercadeo y publicidad
- ✓ Primas de seguros y fianzas
- ✓ Papelería
- ✓ Gastos varios
- ✓ Comunicaciones

Posteriormente se presenta el presupuesto de gastos operativos consolidado, el cual está integrado por la suma de los presupuestos de gastos operativos de cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa, en este caso:

- ✓ Gerencia general

- ✓ Auditoría interna
- ✓ Gerencia financiera
- ✓ Gerencia de mercadeo
- ✓ Gerencia de desarrollo institucional
- ✓ Gerencia de investigación y desarrollo

Para el ejemplo, no se utilizarán los valores reales. Todas las cifras están expresadas en Quetzales.

Presupuestos operativos

Cuadro No. 9

Dietas

Descripción	Valor unitario	Cantidad Directivos	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	3,500	5	210,000	52,500	52,500	52,500	52,500
COMISIÓN DE VIGILANCIA	3,500	3	210,000	52,500	52,500	52,500	52,500
GASTOS DE ASAMBLEA Y REGIONALES	200,000		200,000	200,000	0	0	0
GASTOS DE REPRESENTACIÓN INTERNACIONALES	3,000	8	288,000	72,000	72,000	72,000	72,000
TRANSPORTE Y VIÁTICOS	3,000	8	288,000	72,000	72,000	72,000	72,000
OTROS INSTITUCIONALES	15,000		180,000	45,000	45,000	45,000	45,000
TOTAL DIETAS			1,376,000	494,000	294,000	294,000	294,000

Fuente: elaboración propia

En el caso de las dietas, debe indicarse el número de directivos que integran el consejo de administración, así como la Comisión de Vigilancia.

Cuadro No. 10

Funcionarios y empleados

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
SUELDOS ORDINARIOS	9,840,000	2,460,000	2,460,000	2,460,000	2,460,000
SUELDOS EXTRAORDINARIOS	54,000	13,500	13,500	13,500	13,500
AGUINALDOS	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000
INDEMNIZACIONES	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000
BONIFICACIONES	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	24,000	6,000	6,000	6,000	6,000
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	600,000	150,000	150,000	150,000	150,000
TRANSPORTE Y VIÁTICOS	1,500,000	375,000	375,000	375,000	375,000
CUOTA PATRONAL IGSS	1,055,690	263,922	263,922	263,922	263,922
VACACIONES	35,931	8,983	8,983	8,983	8,983
ASISTENCIA MÉDICA Y SEGUROS	480,000	120,000	120,000	120,000	120,000
TOTAL	16,049,621	4,012,405	4,012,405	4,012,405	4,012,405

Fuente: elaboración propia

El rubro de funcionarios y empleados, está integrado por varias secciones, las cuales deben detallarse en presupuestos individuales, los cuales se presentan a continuación.

Cuadro No. 11
Sueldos ordinarios

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	1,800,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Auditoría Interna	3	420,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Gerencia Financiera	1	240,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Coordinación Tesorería	6	600,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Coordinación Contabilidad	3	420,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Servicios Generales	6	480,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Gerencia de Mercadeo	5	600,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	2,400,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	480,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	2,400,000	600,000	600,000	600,000	600,000
TOTAL SUELDOS ORDINARIOS	62	9,840,000	2,460,000	2,460,000	2,460,000	2,460,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 12
Sueldos extraordinarios

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	6,000	1,500	1,500	1,500	1,500
Auditoria Interna	3	0	0	0	0	0
Gerencia Financiera	1	0	0	0	0	0
Coordinación Tesorería	6	12,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Coordinación Contabilidad	3	0	0	0	0	0
Servicios Generales	6	36,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Gerencia de Mercadeo	5	0	0	0	0	0
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	0	0	0	0	0
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	0	0	0	0	0
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	0	0	0	0	0
TOTAL SUELDOS EXTRAORDINARIOS	62	54,000	13,500	13,500	13,500	13,500

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 13

Aguinaldos

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	150,000	37,500	37,500	37,500	37,500
Auditoria Interna	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Gerencia Financiera	1	20,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Coordinación Tesorería	6	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Coordinación Contabilidad	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Servicios Generales	6	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Mercadeo	5	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
TOTAL AGUINALDOS	62	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 14

Indemnizaciones

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	150,000	37,500	37,500	37,500	37,500
Auditoria Interna	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Gerencia Financiera	1	20,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Coordinación Tesorería	6	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Coordinación Contabilidad	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Servicios Generales	6	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Mercadeo	5	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
TOTAL INDEMNIZACIONES	62	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 15

Bonificaciones

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
	4	150,000	37,500	37,500	37,500	37,500
Auditoria Interna	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Gerencia Financiera	1	20,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Coordinación Tesorería	6	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Coordinación Contabilidad	3	35,000	8,750	8,750	8,750	8,750
Servicios Generales	6	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Mercadeo	5	50,000	12,500	12,500	12,500	12,500
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	40,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
TOTAL BONIFICACIONES	62	820,000	205,000	205,000	205,000	205,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 16

Entrenamiento y capacitación

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Auditoría Interna	3	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gerencia Financiera	1	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Coordinación Tesorería	6	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Coordinación Contabilidad	3	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Servicios Generales	6	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gerencia de Mercadeo	5	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
TOTAL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	62	600,000	150,000	150,000	150,000	150,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 17
Cuota patronal IGSS

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	192,700	48,175	48,175	48,175	48,175
Auditoria Interna	3	44,814	11,204	11,204	11,204	11,204
Gerencia Financiera	1	25,608	6,402	6,402	6,402	6,402
Coordinación Tesorería	6	65,300	16,325	16,325	16,325	16,325
Coordinación Contabilidad	3	44,814	11,204	11,204	11,204	11,204
Servicios Generales	6	55,057	13,764	13,764	13,764	13,764
Gerencia de Mercadeo	5	64,020	16,005	16,005	16,005	16,005
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	256,080	64,020	64,020	64,020	64,020
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	51,216	12,804	12,804	12,804	12,804
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	256,080	64,020	64,020	64,020	64,020
TOTAL CUOTA PATRONAL IGSS	62	1,055,690	263,922	263,922	263,922	263,922

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 18

Vacaciones

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	6,413	1,603	1,603	1,603	1,603
Auditoria Interna	3	1,439	360	360	360	360
Gerencia Financiera	1	822	206	206	206	206
Coordinación Tesorería	6	2,549	637	637	637	637
Coordinación Contabilidad	3	1,439	360	360	360	360
Servicios Generales	6	3,124	781	781	781	781
Gerencia de Mercadeo	5	2,056	514	514	514	514
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	8,222	2,056	2,056	2,056	2,056
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	1,644	411	411	411	411
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	8,222	2,056	2,056	2,056	2,056
TOTAL VACACIONES	62	35,931	8,983	8,983	8,983	8,983

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 19

Asistencia técnica y seguros

Descripción	No. Empleados	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Gerencia General	4	30,968	7,742	7,742	7,742	7,742
Auditoria Interna	3	23,226	5,806	5,806	5,806	5,806
Gerencia Financiera	1	7,742	1,935	1,935	1,935	1,935
Coordinación Tesorería	6	46,452	11,613	11,613	11,613	11,613
Coordinación Contabilidad	3	23,226	5,806	5,806	5,806	5,806
Servicios Generales	6	46,452	11,613	11,613	11,613	11,613
Gerencia de Mercadeo	5	38,710	9,677	9,677	9,677	9,677
Gerencia de Desarrollo Institucional	15	116,129	29,032	29,032	29,032	29,032
Gerencia de Desarrollo Agrícola	3	23,226	5,806	5,806	5,806	5,806
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Sistemas	16	123,871	30,968	30,968	30,968	30,968
TOTAL ASISTENCIA TÉCNICA Y SEGUROS	62	480,000	120,000	120,000	120,000	120,000

Fuente: elaboración propia

En el caso del rubro “transportes y viáticos” es necesario detallar las rutas y viajes que se realizarán durante el año presupuestado, tanto al interior del país como al extranjero. Este detalle lo debe presentar cada departamento.

En el caso de viajes al extranjero, la información requerida es la siguiente:

Cuadro No. 20

Presupuesto de viáticos internacionales

Viaje internacional 1 vez cada 6 meses				
				8.1
	Precio Unitario USD	Unidades	Total-USD	Total Quetzales
Avion	900.00	3	2,700.00	21,870.00
Impuestos	300.00	3	900.00	7,290.00
Taxis				
Aerop-Ofic	30.00	1	30.00	243.00
Ofic-Hotel	5.00	2	10.00	81.00
Hotel-Ofic	5.00	2	10.00	81.00
Hotel-Aerop	30.00	1	30.00	243.00
Comida	25.00	48	1,200.00	9,720.00
Hospedaje	70.00	9	630.00	5,103.00
Total Viaje Q.:				44,631.00

En el caso de viajes al interior del país, la información requerida es la siguiente:

Cuadro No. 21
Presupuesto de viáticos nacionales

GIRA REGIÓN I							
Distancia	Km	Hospedaje	Noches	Comida	Tiempos	Km X Galón	3.3
	3500		23		39		

Precios Unitarios (Quetzales)	
Kilometraje	3.3
Noche Hosp.	150
Tiempo de Comida	45

Total Gira	
Kilometraje	11550
Hospedaje	3450
Comida	1755

Gran Total:	Q16,755.00
--------------------	-------------------

Región I	Distancia	Noches Hospedaje	Tiempos de Comida
COOPERATIVA			
1	700	4	6
2	500	3	3
3	300	3	3
4	500	3	6
5	400	3	9
6	700	3	9
7	400	4	3
TOTAL	3500	23	39

Esta información, debe presentarla cada departamento, en este caso se presenta solamente una región para efectos del ejemplo.

Cuadro No. 22

Honorarios profesionales

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
AUDITORÍA EXTERNA	180,000	45,000	45,000	45,000	45,000
ASESORÍA LEGAL	480,000	120,000	120,000	120,000	120,000
TOTAL	660,000	165,000	165,000	165,000	165,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 23

Arrendamientos

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
INMUEBLES	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
MUEBLES	0	0	0	0	0
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	24,000	6,000	6,000	6,000	6,000
MAQUINARIA	0	0	0	0	0
TOTAL	84,000	21,000	21,000	21,000	21,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 24

Reparaciones y mantenimiento

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
INMUEBLES	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	36,000	9,000	9,000	9,000	9,000
SISTEMAS INFORMÁTICOS	1,200,000	300,000	300,000	300,000	300,000
EQUIPO DE COMUNICACIONES	12,000	3,000	3,000	3,000	3,000
VEHÍCULOS	180,000	45,000	45,000	45,000	45,000
MAQUINARIA	60,000	15,000	15,000	15,000	15,000
TOTAL	1,548,000	387,000	387,000	387,000	387,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 25

Mercadeo y publicidad

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
MERCADEO Y PUBLICIDAD	2,400,000	600,000	600,000	600,000	600,000
TOTAL	2,400,000	600,000	600,000	600,000	600,000

Fuente: elaboración propia

Este presupuesto, está a cargo de la gerencia de mercadeo

Cuadro No. 26
Primas, seguros y fianzas

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
SEGUROS	180,000	45,000	45,000	45,000	45,000
FIANZAS	0	0	0	0	0
TOTAL	180,000	45,000	45,000	45,000	45,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 27
Papelería

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
PAPELERÍA	240,000	60,000	60,000	60,000	60,000
TOTAL	240,000	60,000	60,000	60,000	60,000

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de papelería, debe presentarlo cada departamento de acuerdo a sus requerimientos. Posteriormente, el coordinador del presupuesto, consolidará la información para integrarla al presupuesto consolidado, el cual se presentará más adelante.

Cuadro No. 28

Gastos varios

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	36,000	9,000	9,000	9,000	9,000
MENSAJERÍA	12,000	3,000	3,000	3,000	3,000
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	18,000	4,500	4,500	4,500	4,500
MANTENIMIENTO Y OTROS SERVICIOS	24,000	6,000	6,000	6,000	6,000
CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	3,600	900	900	900	900
FLETES Y ACARREOS	18,000	4,500	4,500	4,500	4,500
ENERGIA ELÉCTRICA	420,000	105,000	105,000	105,000	105,000
AGUA	12,000	3,000	3,000	3,000	3,000
SUSCRIPCIONES	3,600	900	900	900	900
TOTAL	547,200	136,800	136,800	136,800	136,800

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 29
Comunicaciones

Descripción	PPTO ANUAL	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
TELÉFONO	300,000	75,000	75,000	75,000	75,000
CORREO	96,000	24,000	24,000	24,000	24,000
ELECTRÓNICAS	300,000	75,000	75,000	75,000	75,000
TOTAL	696,000	174,000	174,000	174,000	174,000

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 30
PRESUPUESTO CONSOLIDADO 2012

CUENTA	DESCRIPCIÓN	Presupuesto Anual	%	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
7	GASTOS						
7.06	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
7.06.1.01	ORGANOS DIRECTIVOS	1,376,000	5.79%	494,000	294,000	294,000	294,000
7.06.1.02	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	16,049,621	67.49%	4,012,405	4,012,405	4,012,405	4,012,405
7.06.1.04	HONORARIOS PROFESIONALES	660,000	2.78%	165,000	165,000	165,000	165,000
7.06.1.05	ARRENDAMIENTOS	84,000	0.35%	21,000	21,000	21,000	21,000
7.06.1.06	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	1,548,000	6.51%	387,000	387,000	387,000	387,000
7.06.1.07	MERCADEO Y PUBLICIDAD	2,400,000	10.09%	600,000	600,000	600,000	600,000
7.06.1.08	PRIMAS DE SEGUROS Y FIANZAS	180,000	0.76%	45,000	45,000	45,000	45,000
7.06.1.10	PAPELERÍA	240,000	1.01%	60,000	60,000	60,000	60,000
7.06.1.99	GASTOS VARIOS	547,200	2.30%	136,800	136,800	136,800	136,800
7.06.1.99.12	COMUNICACIONES	696,000	2.93%	174,000	174,000	174,000	174,000
	TOTAL PRESUPUESTOS	23,780,821	100%	6,095,205	5,895,205	5,895,205	5,895,205

Fuente: elaboración propia

El coordinador del presupuesto consolida la información de todos los departamentos, para integrar el presupuesto de gastos final.

La tercera etapa corresponde a la negociación de los presupuestos, misma que se produce entre la gerencia general y los responsables de cada departamento.

Los responsables de realizar cada parte del presupuesto, así como de exponer los datos y argumentos necesarios, deben dar respuesta a todas las posibles preguntas, deben presentar los argumentos para poder justificar su presupuesto, por lo que a continuación se presenta una serie de aspectos que afectan en esta fase de negociación y aprobación.

Contenidos	Comentarios
Argumentar y demostrar la coherencia de los datos presentados	Es necesario tener información adicional preparada y justificaciones y explicaciones para las posibles preguntas, incluso las no previstas.
Afrontar las preguntas y las réplicas a las mismas	Establecer un tipo de diálogo constructivo entre los diferentes participantes. Argumentar la defensa de los datos presentados intentando involucrar a las otras personas y evitando negociar. Es posible dejar temas a revisar, ello dará tiempo a preparar la información necesaria o bien modificar la existente.
Negociación y aprobación de los datos presentados	Una vez se vuelven a revisar, presentar y acordar los datos del presupuesto presentado, se llega por medio de la negociación, a un consenso y a partir de este punto, se aprueban finalmente los presupuestos de los diferentes departamentos

Como se indicó anteriormente, una vez realizados todos los presupuestos de gastos de los diferentes departamentos, el coordinador los integrará para obtener el presupuesto de gastos final, esto corresponde a la cuarta etapa.

El proceso de elaboración del presupuesto, es una tarea conjunta de la gerencia general, de los responsables de cada departamento y del coordinador del presupuesto, para la presentación y autorización posterior del consejo de administración.

La quinta etapa corresponde a la aprobación de los presupuestos. El coordinador debe integrar los presupuestos de los diferentes departamentos para formar un presupuesto global el cual debe ser aprobado por la gerencia general y posteriormente por el consejo de administración.

Una vez se obtiene el presupuestos de gastos global de la empresa ya aprobado por la gerencia general y consejo de administración, el coordinador debe enviar el documento o formato electrónico de dicho presupuesto aprobado a todos los responsables de los diferentes departamentos implicados en el proceso de elaboración y ejecución presupuestal, antes de que finalice el ejercicio en curso, debido a que es importante que lo tengan con suficiente anticipación para empezar a actuar.

A partir del momento de la aprobación final del presupuesto, inicia el proceso de seguimiento y control del mismo, es decir, la sexta etapa, que servirá como herramienta para que la gerencia general pueda seguir su evolución respecto a la realidad obtenida.

Por último, la séptima etapa, que como fue indicado en el cuadro presentado con anterioridad, corresponde a la actualización del presupuesto de gastos.

Elaborar el presupuesto es importante, pero igualmente es el hecho de introducirlo y ejecutarlo en la empresa para que pueda cumplir con los objetivos propuestos. Contar con el presupuesto, no garantiza que logrará sus objetivos y que se trabajará bien con él. Es indispensable saber cómo trasladar a las personas que lo ejecutarán, la idea de lo que se pretende lograr y cómo alcanzarlo.

La ejecución presupuestaria es el proceso por medio del cual las empresas realizan las adquisiciones de bienes o servicios necesarios para su operación.

El coordinador del presupuesto es el encargado de ejecutar las labores presupuestarias a fin de que se logre llevar a cabo los fines a través de una correcta captación y ejecución de los recursos obtenidos. Por lo tanto, es él quien tiene la responsabilidad de introducir el presupuesto o de replantearlo, y por lo mismo debe contar con un programa para dicha función.

La asignación de los programas y de las responsabilidades exige que no sean efectuadas las mismas funciones por personas diferentes, actuando aisladamente para que el control funcione efectivamente.

Asimismo, al preparar el presupuesto, se establecen con ayuda del personal adecuado, los principales elementos del plan general mediante el que se define el logro final y los objetivos a realizar.

Como se indicó anteriormente, elaborar el presupuesto es importante, pero igual importancia tiene la ejecución del mismo en la empresa. Por lo tanto, se presenta un procedimiento para la ejecución del presupuesto de gastos, con el objetivo de establecer las pautas y normas que regulan los procesos y procedimientos vinculados de los gastos y metas presupuestarias.

El coordinador del presupuesto, es la persona responsable de la gestión presupuestaria de la empresa.

Un aspecto muy importante en el tema del presupuesto de gastos, es el análisis de las variaciones existentes entre el presupuesto autorizado y los gastos reales, por lo que a continuación se presenta el formato que se sugiere utilizar para determinar las variaciones.

Las cifras presentadas no corresponden a los valores reales de la empresa, únicamente se utilizan para efectos del ejemplo:

Cuadro No. 31

ANÁLISIS DE DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y GASTOS REALES

TRIMESTRE 1 AÑO 2012

CUENTA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO AUTORIZADO	GASTOS REALES	% VARIACIÓN
		TRIMESTRE 1		
7	GASTOS			
7.06	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
7.06.1.01	ORGANOS DIRECTIVOS	494,000	494,000	0.00%
7.06.1.02	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	4,012,405	4,000,000	-0.31%
7.06.1.04	HONORARIOS PROFESIONALES	165,000	170,000	3.03%
7.06.1.05	ARRENDAMIENTOS	21,000	21,500	2.38%
7.06.1.06	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	387,000	365,000	-5.68%
7.06.1.07	MERCADEO Y PUBLICIDAD	600,000	550,000	-8.33%
7.06.1.08	PRIMAS DE SEGUROS Y FIANZAS	45,000	45,000	0.00%
7.06.1.10	PAPELERÍA	60,000	58,000	-3.33%
7.06.1.99	GASTOS VARIOS	136,800	125,000	-8.63%
7.06.1.99.12	COMUNICACIONES	174,000	180,000	3.45%
	TOTALES	6,095,205	6,008,500	-1.42%


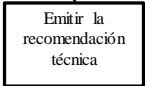
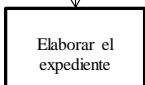
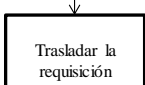
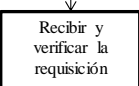
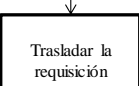
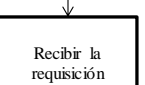
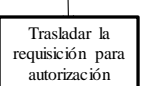

Fuente: elaboración propia


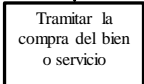
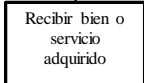
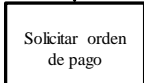
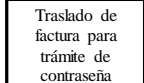
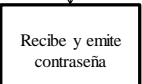
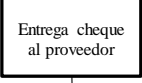
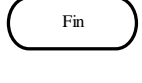
Para efectos del ejemplo, se presenta un cuadro comparativo trimestral, sin embargo, este análisis debe realizarse en forma mensual con las áreas o departamento correspondientes.

En este caso, la empresa cuenta con un procedimiento para la ejecución de los gastos, el cual fue presentado en el capítulo anterior, sin embargo es necesario implementar algunos cambios con el fin de llevar un control adecuado del presupuesto.

A continuación se presenta el nuevo procedimiento sugerido para la ejecución del presupuesto de gastos:

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Responsable del presupuesto del departamento o área	Coordinador del presupuesto	Persona responsable en Servicios Generales	Auditoría o Cajera General
1	Los coordinadores o gerentes de área deberán elaborar la requisición por la compra de bienes, contratación de servicios u otros	Inicio Elaborar requisición				
2	Previo a realizar la entrega de la requisición el responsable del presupuesto del departamento o área, deberá verificar que la compra se encuentre dentro de los límites del presupuesto que tiene autorizado para su área		Verificar el límite de la compra			
3	Trasladar la requisición al Coordinador de presupuestos		Trasladar la requisición			
4	Recibir la requisición para la compra de bienes, contratación de servicios u obras y anotar el número de autorización presupuestal			Recibir la requisición		
5	Trasladar la requisición autorizada, al responsable de Servicios Generales			Trasladar la requisición		
6	Recibir la requisición para la compra de bienes, contratación de servicios u obras				Recibir la requisición	
7	Efectuar tres cotizaciones para la compra de bienes, contratación de servicios u obras				Solicitar tres cotizaciones	
8	Recibir y revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la adquisición de bienes y servicios cumplan con la información requerida				Recibir y revisar las tres cotizaciones	
9	Elaborar un cuadro comparativo donde se vacíe la información de las cotizaciones efectuadas				Elaborar cuadro comparativo	
					1	

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Responsable del presupuesto del departamento o área	Coordinador del presupuesto	Persona responsable en Servicios Generales	Auditoría o Cajera General
10	Emitir recomendaciones técnicas de la oferta más conveniente para la institución					
						
11	Elaborar el expediente que incluya la documentación correspondiente y recomendación técnica					
12	Previo a trasladar la requisición para la autorización por parte del Consejo de Administración o Gerencia General, enviarla a Auditoría Interna para su revisión					
13	Auditoría Interna recibe y verifica la requisición que será autorizada por el Consejo de Administración o Gerencia General					
14	Auditoría Interna traslada la requisición a la persona responsable de las adquisiciones					
15	Recibir la requisición para adquisición de bienes o servicios					
16	Trasladar la requisición a donde corresponda según el nivel para la autorización correspondiente					
						

No.	Procedimiento	Gerentes o Coordinadores	Responsable del presupuesto del departamento o área	Coordinador del presupuesto	Persona responsable en Servicios Generales	Auditoría o Cajera General
17	Tramitar la compra del bien o servicio con el proveedor seleccionado					
18	Recibir el bien o servicio adquirido y verificar que haya cumplido con los requerimientos autorizados y ofrecidos por el proveedor					
19	Si la compra es al contado, solicita a Gerencia General la orden de pago para hacer entrega del cheque voucher					
20	Si la compra es al crédito trasladar la factura al departamento de Caja General para la emisión de la contraseña correspondiente					
21	Cajera General recibe y emite la contraseña, según las condiciones de crédito pactadas con el proveedor					
22	La Cajera General entrega el cheque al proveedor					
						

Los principales cambios al procedimiento ya existente son:

- ✓ En cada departamento o área debe haber una persona responsable de administrar el presupuesto autorizado para dicho departamento. Esto con el objetivo de que cada área controle el presupuesto que tiene asignado. Para poder implementar este cambio, es necesario capacitar a la persona que se asigne como responsable del presupuesto de cada departamento, para que lleve un control adecuado del presupuesto autorizado.

Como se indicó anteriormente, cada departamento debe llevar el control del presupuesto que le corresponde a su área, para lo cual se presenta el siguiente cuadro que permitirá reflejar el monto de presupuesto autorizado, así como el porcentaje de presupuesto ejecutado y disponible en un período determinado.

Cuadro No. 32

ANÁLISIS DE DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y EL PRESUPUESTO EJECUTADO

Cuenta	Descripción	Presupuesto autorizado	Presupuesto ejecutado	% Ejecutado	Disponible	% Disponible
	Mercadeo y publicidad	600,000	550,000	91.67%	50,000	8.33%
	Papelería	60,000	58,000	96.67%	2,000	3.33%
	Gastos varios	136,800	125,000	91.37%	11,800	8.63%
	Totales	796,800	733,000	91.99%	63,800	8.01%

Es importante resaltar que si el responsable del presupuesto del departamento, determina que el presupuesto autorizado no es suficiente para cubrir la compra del bien o contratación de servicio, no debe continuar con el siguiente paso. Previamente, debe solicitar la ampliación del presupuesto con la justificación correspondiente.

La ampliación del presupuesto significa aumentar las asignaciones de gastos que no estén presupuestados con la justificación correspondiente.

Se sugiere que la autorización de las ampliaciones del presupuesto esté a cargo de la gerencia financiera y la gerencia general, utilizando el siguiente formato que será el respaldo para llevar a cabo dicha ampliación.

Cuadro No. 33

FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO -FENACOAC-
Solicitud de Ampliación Presupuestal
Cifras en Quetzales

Fecha de Solicitud:

Destino				
Centro de Costos	Cuenta	Mes	Importe	Justificación

Firma del gerente de departamento que solicita la ampliación presupuestal

Firma del gerente general.

Firma del gerente financiero

Nombre del gerente de departamento que solicita la ampliación presupuestal
--

Nombre del gerente general

Nombre del gerente financiero

Asimismo, en el momento en que se requiera trasladar presupuesto de una cuenta a otra, o de un departamento a otro, se sugiere que se lleve el control de dichos traslados utilizando el siguiente formato:

Cuadro No. 34

FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO -FENACOAC-
Solicitud de traslado de presupuesto
Cifras en Quetzales

Fecha de Solicitud:

Datos donde se REDUCIRÁ (-) el presupuesto

Datos donde se TRASPASARÁ (+) el presupuesto

Origen			
Centro de Costos	Cuenta	Mes	Importe

Destino			
Centro de Costos	Cuenta	Mes	Importe

Justificación:

Firma del gerente de departamento que solicita la ampliación presupuestal

Firma del gerente general.

Firma del gerente financiero

Nombre del gerente de departamento que solicita la ampliación presupuestal

Nombre del gerente general

Nombre del gerente financiero

- ✓ Otro cambio importante, es que exista un número de autorización presupuestal, el cual debe ser asignado por el coordinador de presupuestos, con el objeto de llevar un adecuado control presupuestal. El coordinador del presupuesto deberá consolidar la información

presupuestal de todos los departamentos, utilizando el mismo formato sugerido en el Cuadro No. 32 del presente documento.

El uso de estos formatos permitirá llevar un mejor control de los movimientos, ampliaciones o traslados de presupuesto que se realicen durante la ejecución presupuestal.

Lo más importante de un sistema presupuestario es que sirva para mejorar la gestión de la empresa y contribuya a alcanzar los resultados previstos.

4.2 Avance de implementación, costo financiero de implementación de propuesta

La propuesta se implementará dentro de las instalaciones de FENACOAC, R.L., con el personal con que cuenta actualmente la empresa, por lo cual no se realizará o recaerá en costos adicionales para dicha implementación.

Conclusiones

1. Dentro de la empresa, existen objetivos y planes definidos, los cuales son difundidos a través de las ideas gobernantes (visión, misión, principios y valores), sin embargo, es necesario que exista un área especializada que le de seguimiento al cumplimiento de los mismos, ya que se requiere un análisis general que considere los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios.
2. Existe un procedimiento utilizado en el momento de realizar un gasto, sin embargo, es necesario implementar algunos cambios con el fin de llevar un control adecuado del presupuesto.
3. Para la elaboración del presupuesto cada departamento cuenta con toda la información para justificar las cifras, misma que contiene los argumentos y los datos adecuados para soportar su contenido. Sin embargo, el control de la ejecución presupuestal no está a cargo de cada área.
4. El presupuesto es una herramienta financiera que contribuye a la disminución de variaciones significativas entre las proyecciones y los gastos reales. De no contar con un proceso y seguimiento adecuado de elaboración y ejecución presupuestal, se puede ver afectado el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Recomendaciones

1. Se recomienda la creación de un área especializada para desempeñar la función de planeación, que le dé seguimiento al cumplimiento de los objetivos tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

2. Implementar el procedimiento propuesto para la ejecución del presupuesto de gastos, con el fin de disminuir las variaciones significativas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. Se recomienda que en cada departamento exista una persona responsable de llevar a cabo la ejecución presupuestal de su área. Para lo cual, se sugiere que la persona que se asigne en cada departamento para llevar a cabo dicha función, reciba la capacitación adecuada indicándole el procedimiento a seguir para la ejecución presupuestal.

4. Se recomienda dar a conocer a todos los empleados que integran la empresa, la importancia de la correcta elaboración y ejecución presupuestal, con el fin de que todos contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Referencias

- Cruz Barbales, M. E. (1999). *Guía para la elaboración del presupuesto en los establecimientos privados ubicados en ciudad San Cristóbal zona 8 de Mixco*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- De León Pinillos, J. A. (1995). *Análisis de presupuestos enfocado a una empresa multinacional comercial*. Tesis, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Fernández Molina, J. Mario. (2000). *Bases para la elaboración de presupuestos e proyectos de construcción de carreteras*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Ediciones Uninorte. Recuperado el 28 de julio de 2012 de <http://books.google.com.gt/books?id=alSEjvLKzD0C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=importancia+de+los+presupuestos+en+las+empresas&source=bl&ots=zBLZBqi62c&sig=vlRcSC9qbrMTJYOHm6KXVnysaY&hl=es&sa=X&ei=3tIVUPyyHJSm8QSkPQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20de%20los%20presupuestos%20en%20las%20empresas&f=false>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Editorial Profit

ANEXOS

Cronograma de trabajo

No.	Nombre de tarea	JUNIO		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC.
		23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1
1	Presentación de tutores y entrega de análisis preliminar	■																							
2	Presentación de los instrumentos de medición a utilizar en la PED			■																					
3	Presentación de diagnóstico integral (1er. Borrador)						■																		
4	Presentación de plan de PED (1er. Borrador)						■																		
5	Presentación de Diagnóstico integral (final)							■																	
6	Presentación de plan de PED (final)							■																	
7	Inicio de PED									■															
8	Primera reunión de estudiantes, tutores, Decano y Coordinación									■															
9	Segunda reunión de estudiantes, tutores, Decano y Coordinación														■										
10	Tercera reunión de estudiantes, tutores, Decano y Coordinación																			■					
11	Cuarta reunión de estudiantes, tutores, Decano y Coordinación																						■		
12	Entrega de informe final a Coordinación																							■	

Cuestionario dirigido al personal del área contable

1. ¿Existen variaciones significativas entre el presupuesto y el gasto real ejecutado?

Si X No _____

2. ¿Las variaciones entre el presupuesto autorizado y los gastos reales, son revisadas mensualmente?

Si X No _____

3. ¿Qué áreas o departamentos participan en la revisión mensual de dichas variaciones?

- Gerencia general
- Gerencia financiera

4. ¿El presupuesto es una herramienta de soporte de la planificación estratégica?

Si X No _____

5. ¿Segue el presupuesto los objetivos que contiene la planificación estratégica?

Si X No _____

6. ¿Los responsables de los presupuestos conocen, al inicio del proceso de elaboración del presupuesto, los objetivos que deben cumplir y en consecuencia, diseñan sus planes orientándolos a la consecución de los mismos?

Si No

7. ¿Cuenta la empresa con una guía o procedimiento escrito para la elaboración del presupuesto?

Si No

8. ¿Cuenta la empresa con una guía o procedimiento escrito para la afectación o ejecución del presupuesto?

Si No

9. ¿Se dispone de una serie de procedimientos para crear, implantar y controlar el presupuesto adecuado?

Si No

10. ¿Se dispone de un proceso presupuestario que incluya todas las etapas de creación, realización y control del presupuesto?

Si No

El proceso existe pero no cuentan con documento escrito

11 ¿Existe un manual de presupuesto con las correspondientes instrucciones para realizarlo?

Si _____ No X

12. ¿Existe un manual de procedimientos que permita conocer los pasos para la elaboración y análisis del presupuesto de gastos de la empresa?

Si _____ No X

13. ¿El manual de procedimientos para elaboración del presupuesto es revisado y actualizado cada año?

Si _____ No X

No cuentan con manual de procedimientos para elaboración del presupuesto

14. ¿En qué fecha fue elaborado el manual de presupuesto? ¿En qué fecha fue actualizado?

No cuentan con manual de procedimientos para elaboración del presupuesto

15. ¿El presupuesto y toda la información presentada para justificar las cifras, contiene los argumentos y los datos adecuados para soportar su contenido?

Si X No _____

16. ¿Se han seguido pautas y procedimientos necesarios para realizar los diferentes presupuestos: mercadeo, recursos humanos, etc.?

Si No

17. Una vez aprobado el presupuesto de cada área o departamento ¿tienen autonomía los responsables para llevarlo a cabo?

Si No

18. ¿Utilizan algún software para la elaboración y afectación presupuestal?

Si No

19. ¿Cada área o departamento controla su presupuesto?

Si No

20. ¿Cada área o departamento conoce el monto que tiene presupuestado para realizar los gastos de cada mes?

Si No

21. Detalle de las etapas de elaboración del presupuesto

- a. Conocer el crecimiento esperado para el siguiente año
- b. Que los parámetros del presupuesto estén autorizados por el Consejo (tipo de cambio, conocer la inflación según la política monetaria para el año presupuestado)

- c. Determinar tasas de interés activas y pasivas
- d. Conocer el incremento salarial para el año presupuestado
- e. Conocer los planes de trabajo de cada departamento
- f. Establecer mensualmente la posición de la empresa a través del balance general
- g. La acumulación de gasto en el período presupuestal
- h. Se presenta para su revisión ante la gerencia, luego ante el Consejo

22. ¿En qué fecha inicia la elaboración del presupuesto para el siguiente año?

En octubre de cada año

23. ¿En qué fecha finaliza la elaboración del presupuesto para el siguiente año?

En noviembre de cada año

24. ¿Quiénes participan en la elaboración y aprobación del presupuesto?

- a. División Financiera
- b. Gerencia General
- c. Consejo de Administración

25. Tomando como base los presupuestos ¿Elaboran estados financieros presupuestados?

Si X

No _____

26. ¿Cuál es el procedimiento utilizado en el momento de realizar un gasto? ¿Quién lo autoriza?
¿Es aprobado por el encargado del presupuesto de gastos?

- ✓ Los Coordinadores y gerentes de área presentan a la persona encargada de efectuar la compra de bienes, contratación de servicios y obras (Departamento de servicios generales), la “requisición” correspondiente.

- ✓ El departamento de servicios generales realiza los siguientes pasos:
 - a. Solicitar tres cotizaciones que podrán requerirse a través de los medios de presentación:
 - Personal (Facturas Pro-forma, etc.)
 - Medios Electrónicos (Correo Electrónico, Fax, otros.)

 - b. Dejar constancia de la recepción de las cotizaciones (hora y fecha).

 - c. Revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la adquisición de bienes contengan como mínimo la siguiente información:
 - Presentación nítida, sin borrones o tachones
 - Indicación en relación a: precio unitario, cantidades, unidades de medida, monto total del artículo
 - Condiciones del servicio
 - Garantía ofrecida
 - Fecha y plazo de vigencia de la cotización presentada

 - d. Revisar que las cotizaciones enviadas por los proveedores para la contratación de servicios contengan como mínimo la siguiente información:
 - Propuesta de trabajo
 - Calidad de servicio en el mercado
 - Experiencia y referencias

- e. Elaborar un cuadro comparativo donde se vacíe la información de las cotizaciones efectuadas a manera de emitir recomendaciones técnicas de la oferta más conveniente.
- f. Formar el expediente donde incluya la documentación correspondiente y recomendaciones técnicas y trasladarlo a los niveles de autorización de acuerdo con las políticas administrativas

TIPO	PUESTO	DEL	AL
A	Consejo de Administración	100,001	en adelante
B	Gerente General	50,001	100,000
C	Gerentes de Área	10,001	50,000
D	Coordinadores	1,001	10,000

En las adquisiciones de los niveles A y B, previo a enviar al personal encargado de su autorización, deberá trasladarlo al departamento de Auditoría Interna para su visto bueno.

- g. Tramitar la compra con el proveedor seleccionado, teniendo el expediente autorizado, al recibir el bien o servicio adquirido, verificar que haya cumplido con los requerimientos autorizados y ofrecidos por el proveedor, y proceder a realizar el pago de la siguiente manera:
 - Si la compra es al crédito trasladar al departamento de caja general para la emisión de la contraseña correspondiente.
 - El cajero general emitirá la contraseña, según las condiciones de crédito pactadas con el proveedor.
 - Si la compra es al contado solicitar a gerencia general la orden de pago para hacer entrega del cheque al proveedor.

27. ¿Existen objetivos sociales definidos para el próximo año? ¿Cuáles son?

Proyecto de responsabilidad social cooperativa

28. ¿Existen objetivos de crecimiento definidos para el próximo año? ¿Cuáles son?

Si, con base a parámetros del presupuesto. La elaboración del presupuesto está basada en las tendencias de años anteriores. Se vacía la información en doce meses para establecer la variación mensual. Derivado de las variaciones, se determina un crecimiento mensual, que acumulado será el crecimiento del año baso o año anterior.