

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Elaboración, ejecución y control del Presupuesto
de Ingresos y Gastos de una empresa dedicada
a la administración de edificios**

(Tesis de Licenciatura)

Ricardo Antonio Tuch Porón

Guatemala, junio de 2016

**Elaboración, ejecución y control del Presupuesto
de Ingresos y Gastos de una empresa dedicada
a la administración de edificios**

(Tesis de Licenciatura)

Ricardo Antonio Tuch Porón

Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín (**Asesor**)

M.A. Delia Marina Chavarría Archila (**Revisora**)

Guatemala, junio de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.031.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE MAYO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Moisés Sapón

Revisor: Licenciada Marina Chavarría


Carrera: Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "Elaboración, ejecución y control del presupuesto de ingresos y gastos de una empresa dedicada a la administración de edificios"

Presentada por: Ricardo Tuch Porón

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado.



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

Guatemala, 06 de noviembre de 2015

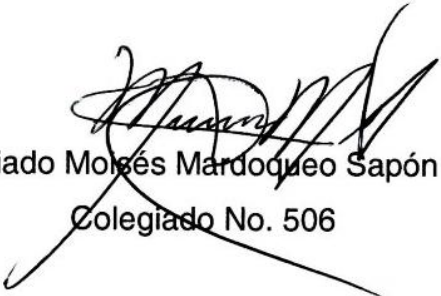
Licda. Lucrecia Cardoza
Universidad Panamericana
Facultad Ciencias Económicas

Estimada Licenciada Cardoza:

En relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema "Elaboración, ejecución y control del Presupuesto de Ingresos y Gastos de una empresa dedicada a la administración de edificios" realizado por Ricardo Antonio Tuch Porón, carné No. 201501141, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ETCP- con la nota de 90 (noventa) puntos.

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



Licenciado Molsés Mardoqueo Sapón Ulín
Colegiado No. 506

Guatemala, 05 de junio de 2016.

Licenciada
Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Facultad Ciencias Económicas
Presente

Estimada Licenciada:

Con relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema “Elaboración, Ejecución y Control del Presupuesto de ingresos y gastos de una empresa dedicada a la administración de edificios” realizado por Ricardo Antonio Tuch Porón, carne No. 201501141, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP-.

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

Atentamente,



Licenciada D. Marina Chavarría A.
Colegiado No. 15912

Dedicatoria

- A Dios y Jesús:** Por permitirme la vida y mediante su bendición iluminan mi mente y mi espíritu para salir adelante. Toda la gloria sean para Dios y Jesús.
- A la Virgen María:** Quien mediante su intercesión me ha guiado por el camino profesional, actuando con principios y valores y me libra de todo mal.
- A San Judas Tadeo:** A quien siempre pido discernimiento para actuar y que a la vez permita que pueda transmitir la paz, la alegría, el desarrollo y superación a quienes me rodean.
- A mi Madre (Q.E.P.D):** Quien hizo muchos sacrificios para que yo continuara con mis estudios y quien me diera muchos consejos para mi futuro bienestar. Este título profesional es para ella.
- A mis hijos
Ricardo y Paola:** Son fuente de mi inspiración, mi razón para continuar y no desmayar. Este título es para ellos como un ejemplo de lo mucho que, con la ayuda de Dios, pueden lograr.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco Contextual	
1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
Capítulo 2 Marco Conceptual	5
2.1 Definición de Presupuesto	5
2.2 Clasificación de los Presupuestos	6
2.3 Ventajas de Presupuesto	9
2.4 Desventajas de Presupuesto	10
2.5 Análisis de las variaciones de Presupuesto	10
2.6 Peligros de los Presupuestos	13
Capítulo 3 Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Sujetos de la investigación	14
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	14
3.4 Diseño de la investigación	15
Capítulo 4 Resultados de la investigación	
4.1 Muestreo	16
4.2 Presentación de resultados	16
4.3 Análisis de resultados	23
4.4 Conclusiones de la investigación	37

Capítulo 5 Propuesta de la Solución a la problemática

5.1	Introducción	38
5.2	Justificación	39
5.3	Objetivos de la propuesta	39
5.3.1	Objetivo General	39
5.3.2	Objetivos Específicos	39
5.4	Desarrollo de la propuesta	40
5.5	Programa de implementación	41
5.6	Presupuesto de la propuesta	42

Referencias

Anexos

Resumen

El presente trabajo de investigación contiene la recopilación de datos e información que permite determinar, mediante su análisis, la importancia que tiene para la entidad “Administración Eficaz, S.A.” contar con un PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS, así como su posterior ejecución y control, y de esta forma coadyuvar con la empresa a la consecución de sus objetivos. Como queda demostrado, el reporte que hace las veces de un Presupuesto, no es más que un “pseudo-presupuesto” por lo que la propuesta de la “Elaboración, ejecución y control del Presupuesto de Ingresos y Gastos de la empresa Administración Eficaz, S.A.” es necesaria y de carácter urgente.

Para llevar a cabo la recopilación se ha utilizado el tipo de investigación descriptivo y documental, se ha contado con el apoyo del personal de la empresa, quienes han proporcionado los documentos y reportes necesarios para el desarrollo del trabajo.

En la siguiente fase que consiste en agregar las recomendaciones y propuestas del trabajo de investigación se procederá a plasmar la solución a la problemática planteada.

Introducción

Administración Eficaz, S.A. es una empresa catalogada como mediana por su nivel de ingresos de facturación, por lo que es imperante que, para el control de sus ingresos, gastos, operaciones y registros, cuente con un adecuado presupuesto y se logre evitar los desfases en sus flujos y desviaciones en sus erogaciones.

Durante el desarrollo del diagnóstico se estableció que no se cuenta con herramientas de control y el reporte que internamente se denomina presupuesto es en realidad un “seudo-presupuesto” porque no cumple con los elementos esenciales del mismo, tal como ha quedado demostrado en el contenido del trabajo.

El objetivo consiste en implementar el presupuesto de ingresos y gastos en la empresa Administración Eficaz, S.A. y para lograrlo primeramente se tiene que elaborar, ejecutar y controlar con base a datos históricos reales.

Para llevar a cabo la investigación, desarrollo y posterior implementación, se ha contado con el apoyo de las áreas de la entidad y del recurso humano que ejecuta las diferentes tareas. El proyecto se está desarrollando en las oficinas con mobiliario y equipo proporcionado por la misma.

El plazo para el desarrollo del trabajo es de aproximadamente tres meses, por lo que se está siendo muy estricto en el cumplimiento del cronograma que se propuso.

Con la elaboración, desarrollo e implementación del Presupuesto se espera brindar un valor agregado tangible y cuantificable a la empresa que redundará en la optimización de recursos y en resultados de mejor calidad en los servicios que brinda a sus clientes.

Para estructurar el presente trabajo fue necesario definir primeramente el Marco Contextual (Capítulo 1) por medio del cual se enmarcan los antecedentes, el planteamiento del problema y su justificación, los objetivos, así como los alcances y límites de la investigación; todos enfocados hacia el tema principal del problema.

Seguidamente se plantean y transcriben los conceptos y definiciones de lo que es un Presupuesto a través del Marco Conceptual (capítulo 2).

Por medio del Marco Metodológico (Capítulo 3) se deja planteado los procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación.

Luego se describen los Resultados de la Investigación (capítulo 4) para lo cual se utilizó la técnica de Muestreo, la presentación de los datos recabados en los pseudo presupuestos de los años 2013, 2014 y los datos presupuestados hasta septiembre 2015 comparados con los datos reales hasta esa fecha, así como su correspondiente análisis que dan paso a las conclusiones de la investigación. Por último se plantea la Propuesta de Solución a la Problemática (capítulo 5) con sus respectivos Objetivos, Planteamientos, Programa de Implementación y el Presupuesto de la Propuesta planteada.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 ANTECEDENTES

La empresa en donde se realizó la Evaluación Integral se llama “Administración Eficaz, S.A.” Es una entidad constituida legalmente en Guatemala como Sociedad Anónima, el objeto principal de la empresa es: Ejercer, organizar, dirigir, implementar, intervenir y administrar todo tipo de actividades relacionadas con bienes inmuebles y condominios, tanto a nivel nacional como internacional. Derivado a los ingresos anuales se considera una compañía mediana y sus ingresos se originan del servicio de administración y mantenimiento de edificios. Sus principales gastos de operación se originan de los insumos necesarios para brindar el servicio de administración y de la subcontratación para los mantenimientos de equipos y maquinaria, entre ellos: elevadores, generador eléctrico, planta de tratamiento, torre de enfriamiento, bomba de agua, cisternas, jardinería, seguridad y limpieza entre otros. La empresa cumple con todos los aspectos y obligaciones laborales, está inscrita bajo el sistema contable de lo devengado y en el régimen del impuesto sobre la renta sobre utilidades.

La contabilidad es registrada en un sistema informático que facilita los reportes y los Estados Financieros.

Las áreas en la que está estructurada organizacionalmente son: Area financiera contable, Area administrativa, Area operativa, Gerencia General y Dirección Ejecutiva.

El personal es contratado con base a la experiencia, trayectoria laboral y profesionalismo, razón por la cual existe mucha confianza en que los procesos y procedimientos se están ejecutando con eficiencia y eficacia.

El personal cumple con las funciones y atribuciones que sus antecesores les asignaron, es decir por tradición y no están plasmados documentalmente. Esto podría llegar a dificultar la capacitación de futuros empleados en casos de renuncias o despidos.

Los tres principales hallazgos resultado del Diagnóstico Integral son:

- a) A pesar de que tanto Directivos como empleados dicen conocer los objetivos, políticas, procedimientos y manuales de la empresa, no están descritos en forma documental.
- b) Las comunicaciones, instrucciones, nuevos planes, cambios en procedimientos, etc., adolecen de un mecanismo eficiente de comunicación; generalmente se comunican a través de correos de mail o en forma verbal sin comprobar que sean adecuadamente interpretados para evitar errores.
- c) El principal hallazgo consiste en la ausencia de un adecuado presupuesto de ingresos y gastos que además de ser implementado debe ser revisado, analizado y comparado oportunamente contra las operaciones reales de la empresa. Son muchos los aspectos, ventajas e importancia de contar con un adecuado presupuesto, pero el mayor beneficio debe consistir en evitar o prevenir desfases en el flujo de efectivo, riesgos de compras y contrataciones de mantenimientos mal efectuadas, baja o mala calidad en los servicios que se adquieren y no incurrir en pérdidas financieras.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es considerada mediana por el rango de ingresos y gastos monetarios y financieros que maneja, razón por la que el resultado del diagnóstico que se esperaba encontrar era que contaba con los planes, controles, revisiones y análisis oportunos de sus resultados y que estuvieran plasmados en un presupuesto.

Sin embargo, no existe un “Presupuesto” como tal, en su lugar se elabora un reporte que consiste en un estado de resultados del año anterior descrito en detalle al cual se le adiciona un cinco por ciento (5%) todos los años, sin ningún tipo de análisis.

Este reporte es revisado hasta después de finalizado el año para el cual fue elaborado, cuando ya no se puede hacer nada para corregir las desviaciones en que se hayan incurrido y esto puede causar pérdidas irreparables, razón por la cual es urgente elaborar un adecuado presupuesto.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿La elaboración, ejecución y control del presupuesto puede resolver el problema de la falta de planeación financiera, comparación de resultados y resolución oportuna de desviaciones que pueden poner en riesgo a la empresa?

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La implementación de un adecuado presupuesto es vital e importante para el desempeño de las empresas, siendo que mediante su ejecución y control se pueden prever los ingresos y gastos, así como la optimización de los recursos para lograr las metas y objetivos y brindar información oportuna para la toma de decisiones. La implementación, ejecución y control del presupuesto tiene prelación sobre los demás hallazgos tomando en cuenta los riesgos inminentes de la empresa al no contar con esta valiosa herramienta.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Administración Eficaz, S.A., para que mediante su ejecución se logren fortalecer las operaciones de compras y contrataciones de servicios en la misma, así como optimizar los recursos financieros derivados del control oportuno.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa para el período de enero a diciembre 2016, tomando de base los informes y estados financieros de los años 2013 y 2014, y los datos hasta septiembre del año 2015 dado que es el año corriente que aún no ha finalizado.
- Recopilar y analizar las compras y desembolsos por gastos de mantenimientos del año 2014 para comparar con el período de enero a septiembre 2015.
- Obtener datos de información de proveedores para comparar con las compras y gastos de mantenimientos del año 2014 y del período de enero a septiembre 2015.

1.6 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION

Se ha contado con el acceso irrestricto a las áreas de trabajo y a la información documental de períodos contables anteriores, así como con el apoyo del personal de la empresa en cuanto a horario y disposición de espacio.

Se ha logrado superar las limitaciones de disposición de tiempo del personal para que paralelamente a sus funciones puedan apoyar en la obtención de información que servirá de base para la elaboración del presupuesto, revisión de los resultados anteriores e implementación de controles presupuestarios.

Capítulo 2

Marco Conceptual

La implementación, ejecución y control de un presupuesto de ingresos y gastos, es considerado de vital importancia para la planeación estratégica y definición de objetivos de la empresa, por lo que resulta necesario conocer su definición, clasificación, sus ventajas y desventajas, y demás temas que surgen alrededor de los presupuestos.

2.1 DEFINICION DE PRESUPUESTO:

Al respecto Koontz (1991) indica:

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces “plan de utilidades”. Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo. Como los presupuestos usualmente se desarrollan para toda una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa. (p.577).

Mientras que Burbano (2000) señala:

Una definición por completa que sea siempre trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto: Presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

Es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el período fijado como horizonte de planeamiento; es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización; además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se acomodarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos para formular y controlar el presupuesto. (p.11)

Se puede agregar que el presupuesto es el medio de maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

2.2 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS:

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

1. Según su flexibilidad
 - a. Rígidos, estáticos fijos o asignados
 - b. Flexibles o variables
2. Según el período que cubran
 - a. A corto plazo
 - b. A largo plazo
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa
 - a. De operación o económicos
 - b. Financieros
4. Según el sector en el cual se utilicen
 - a. Público
 - b. Privado

Presupuestos Flexibles o Variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Presupuestos a corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

Presupuestos a largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o apertura de los mercados internacionales.

Presupuestos de operación o económicos

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectados.

Presupuestos financieros

Incluye el cálculo de rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuestos del sector público

Cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades estatales.

Presupuestos del sector privado

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

Importancia del presupuesto de capital

Diversos factores se combinan para que las decisiones del presupuesto de capital sean, tal vez, las más importantes que deben tomar los administradores financieros. Primero, el efecto del presupuesto de capital es a largo plazo; por lo tanto, la empresa pierde flexibilidad en la toma de decisiones cuando se adoptan los proyectos de capital. Por ejemplo, cuando una empresa invierte en un activo que tiene una vida económica de diez años, sus operaciones se ven afectadas durante ese lapso, es decir, la empresa queda “comprometida” por las decisiones de presupuesto de capital. Además, debido a que la expansión de los activos está fundamentalmente relacionada con las ventas esperadas a futuro, la decisión de comprar un activo fijo a diez años implica un pronóstico con ese horizonte.

Un error en los pronósticos de requerimientos de activos puede generar diversas consecuencias. Si la empresa invierte una cantidad excesiva en sus activos, incurrirá en fuertes gastos innecesarios.

Pero si no gasta una cantidad suficiente descubrirá que una producción ineficiente y una capacidad inadecuada genera pérdidas de ventas que son muy difíciles, si no imposibles de recuperar.

El factor tiempo también es muy importante en el preparación del presupuesto de capital, pues los activos de capital deben estar listos para “entrar en acción” cuando se necesitan; de otro modo, podrían perderse importantes oportunidades.

Una preparación efectiva de los presupuestos de capital puede mejorar tanto la programación de las adquisiciones de los activos como la calidad de los activos comprados.

Una empresa que desee poner en práctica un programa mayor de gastos de capital debe prever su financiamiento con la anticipación suficiente para estar segura de que los fondos requeridos se encuentran disponibles.

El control del Presupuesto

Burbano (2000) indica “El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de límites razonables. Mediante él se comparan resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas”. (p.14).

Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro.

2.3 VENTAJAS DEL PRESUPUESTO:

1. Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
2. La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre los miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
3. De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.

5. Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
6. Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
7. Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
8. Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

2.4 DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO:

1. Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
2. Es sólo una herramienta de la gerencia. Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
3. Su implementación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

2.5 ANALISIS DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO:

Wesch (2005) indica que:

Se ha puesto mucho énfasis en que la comparación de los resultados reales con las metas planificadas o del presupuesto, es una parte integrante del proceso de control. Si una variación se considera importante, la administración debe hacer un estudio cuidadoso para determinar las causas que la motivaron, las cuales, y no los resultados reales, deben conducir a los remedios correspondientes a través de la acción correctiva por parte de la administración. (p.419).

Como se analizan las variaciones:

Al estudiar y evaluar una variación para determinar las causas que la originaron, deben considerarse las posibilidades siguientes:

1. La variación no es importante.
2. La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe. Tanto la meta planificada del presupuesto como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad, se deben examinar en busca de errores cometidos por los empleados de la oficina. Por ejemplo, un simple asiento contable que se cargue a un centro de responsabilidad equivocado puede ocasionar una variación desfavorable en otro centro de responsabilidad.
3. La variación se debió a una decisión específica de la administración. Para mejorar la eficiencia o para afrontar ciertas contingencias, la administración tomará a menudo decisiones que representan una fuente de variaciones; por ejemplo, tal vez decida elevar el salario de un empleado para corresponder a los esfuerzos competitivos de otra empresa que pretenda atraer a un empleado clave, o bien para emprender un proyecto especial de publicidad no previsto en los planes. Tales decisiones discrecionales tendrán como resultado el reporte de variaciones.
4. Muchas de las variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse. Un ejemplo sería la pérdida debido a una tormenta.
5. Aquellas variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen deben ser objeto de interés primordial e investigarse con detenimiento. Se debe prestar especial atención a aquellas variaciones que “requieran explicación”. Se trata precisamente de las excepciones, las cuales, por lo general, exigen la acción correctiva.

Existen numerosas formas de estudiar o investigar las variaciones para determinar las causas que las originaron. Algunos de los principales métodos son los siguientes:

1. Reuniones y pláticas con los involucrados de las áreas o centros de responsabilidad de que se trate.

2. Análisis de la condición del trabajo, incluyendo el flujo del mismo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes.
3. La observación directa.
4. Investigación en los sitios mismos realizada por los gerentes de línea.
5. Investigaciones hechas por los grupos de asesoría.
6. Auditorías internas.
7. Estudios especiales.
8. Análisis de las variaciones.

El análisis de las variaciones entraña un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas que motivaron una variación. Se trata de una cantidad como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de las variaciones tiene vasta aplicación en el área de la información financiera. Frecuentemente se le aplica en las siguientes situaciones:

- a) Investigación de las variaciones entre los resultados reales del período corriente y los resultados reales de un período anterior. El período anterior se considera como la base.
- b) Investigación de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar. El costo estándar se emplea como la base.
- c) Investigación de las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas o del presupuesto, reflejadas en el plan de utilidades. Las metas planificadas, o de presupuesto, se utilizan como la base.

En cada una de estas situaciones el análisis de las variaciones implica el mismo enfoque analítico. La aritmética es esencialmente la misma; la única diferencia consiste en los datos que se analizan.

2.6 PELIGROS DE LOS PRESUPUESTOS:

Koontz (1991) indica “Los presupuestos se utilizan en la planeación y el control. Desafortunadamente, algunos programas de control presupuestario son tan completos y detallados que se tornan incómodos, sin significado y demasiado caros” (p.580).

PRESUPUESTACION EXCESIVA: Existe el peligro de presupuestar en exceso cuando se presentan los gastos menores en detalle y se priva a los gerentes de la libertad necesaria para administrar sus departamentos.

Exceder las metas de la empresa. Otro peligro es permitir que las metas presupuestarias se tornen más importantes que las metas de la empresa. En su afán por mantenerse dentro de los límites del presupuesto, los gerentes podrían olvidar que deben una lealtad primaria a los objetivos de la empresa.

Ineficiencias ocultas. Otro peligro de la presupuestación es que podría ser utilizada para ocultar ineficiencias. Los presupuestos tienden a basarse en precedentes y el hecho de que un gasto haya sido realizado en el pasado puede ser la prueba de su utilidad en el presente; si un departamento gastó en una ocasión una cantidad dada para suministro, este costo se convierte en el mínimo de los presupuestos futuros. A menos que la realización de presupuestos se logre por medio de una reevaluación constante de los estándares y la conversión de factores por medio de los cuales la acción planeada se traduce a términos numéricos, el presupuesto podría convertirse en un paraguas bajo el cual puede ocultarse una administración ineficaz.

Inflexibilidad. Quizás la inflexibilidad es el más grave peligro de los presupuestos. Aun cuando la presupuestación no se a utilizada para sustituir la administración, la reducción de los planes a términos numéricos les otorga una especie de rigidez engañosa. Es posible que los hechos demuestren que las ventas excederán o estarán por debajo de la cantidad proyectada. Esas diferencias podrían hacer que un presupuesto se torne obsoleto casi tan pronto se elabore y, si los gerentes deben permanecer dentro de la camisa de fuerza de sus presupuestos ante sucesos de este tipo, la utilidad de los presupuestos se ve reducida o nulificada. Eso es particularmente cierto cuando se hacen presupuestos de antemano para períodos prolongados.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se utilizan es de tipo descriptiva y documental, debido a que se están recabando los datos e información de las descripciones obtenidas del personal y proveedores; el respaldo que se está obteniendo es con evidencia documental tales como cotizaciones, cheques voucher, reportes, datos contables, estados financieros y otros.

3.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACION

La obtención de datos e información se recaban de la empresa Administración Eficaz, S.A., la cual, de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la evaluación integral necesita la implementación, ejecución y control de un presupuesto de ingresos y gastos. Las áreas involucradas son: el área financiera contable, el área administrativa, el área operativa así como la Gerencia General.

Está siendo indispensable el involucramiento del personal, jefaturas y gerencias de las áreas antes citadas.

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

Para la adecuada implementación del Presupuesto se requirió de instrumentos de recolección de información con los cuales se está desarrollando el trabajo, tales como: Estados Financieros, contratos de servicios con proveedores, cotizaciones y proformas, cheques voucher (fotocopias), facturas (fotocopias), reportes estadísticos, cuadros comparativos y demás datos.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La metodología que se está siguiendo para llevar a cabo el desarrollo de la práctica se describe a través de los siguientes pasos:

- Planeación del trabajo con base al alcance de los períodos a evaluar.
- Listado de documentos y descripciones que se están considerando necesarias.
- Se prepararon cuestionarios para profundizar en la investigación de puntos importantes para la elaboración del Presupuesto.
- Se recopiló la información, datos y documentos.
- Se está revisando, analizando y comparando la información y datos obtenidos.
- Se están redactando los puntos importantes y resumen para la incorporación en el Presupuesto que se está elaborando.
- Se está preparando el borrador del Presupuesto de ingresos y gastos de la empresa.
- Se tiene planificada reuniones del borrador del presupuesto para revisión con el personal involucrado.
- Diseño final del Presupuesto de ingresos y gastos de la empresa y presentación con la Dirección Ejecutiva para validar información.
- Implementación de controles para la adecuada ejecución, revisión oportuna y generación de informes gerenciales.
- Presentación del trabajo final.

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1 MUESTREO

Para obtener los resultados de la investigación se consideró como válido el muestreo de la información de los años 2013 y 2014, debido a que se cuenta con la información y documentación de respaldo, descartando los años anteriores porque el personal que laboraba antes del año 2013 ya no trabaja actualmente en la empresa. Con el apoyo del personal del Área Financiera de la empresa, se logró obtener el reporte que sirvió como el “pseudo-presupuesto” del año 2013 y del año 2014. Posteriormente se cruzaron datos de estos reportes con los datos reales que se generaron en dichos años con el objetivo de determinar las diferencias y establecer las causas de las variaciones.

4.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

Como resultado de este análisis de información y datos se obtuvieron los siguientes resultados del año 2013:

Administración Eficaz, S. A.

Comparación con datos reales año 2013

Cifras en quetzales

1	INGRESOS	TOTAL PROYECTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
1.2	<i>Mantenimiento Oficinas</i>	1,760,802.61	2,984,553.45	1,223,750.84
1.3	<i>Mantenimiento Comercios</i>	455,276.24	758,793.70	303,517.46
1.4	<i>Mantenimiento Parqueos</i>	236,069.06	375,884.53	139,815.47
1.5	<i>Matenimiento Terrazas</i>	42,648.14	73,664.99	31,016.85
1.6	<i>Otros ingresos</i>	-	6,250.00	6,250.00
	TOTAL	2,494,796.05	4,199,146.67	1,704,350.62

1	EGRESOS	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.1	ENERGIA ELÉCTRICA			
2.1.1	ENER-G Torre Transactel	504,377.90	823,460.27	319,082.37
2.1.2	EE pasillos cobrado por C.C.	19,489.20	32,482.00	12,992.80
	TOTAL	523,867.10	855,942.27	332,075.17

2.2	SEGURIDAD	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.2.1	Agentes Seguridad	223,560.00	223,560.00	-
2.2.2	Camaras de Seguridad Pasillos	13,500.00	13,500.00	-
	TOTAL	237,060.00	237,060.00	-

2.3	CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.3.1	Mantenimiento Elevadores	59,430.00	58,825.00	(605.00)
2.3.2	Talanquera	6,720.00	6,720.00	-
2.3.3	Mantenimiento Planta de Tratamiento de Agua	7,500.00	4,640.00	(2,860.00)
2.3.4	Mantenimiento Planta emergencia	7,250.00	3,500.00	(3,750.00)
2.3.5	Mantenimiento Torre de Enfriamiento	6,400.00	24,475.00	18,075.00
2.3.6	Mantenimiento de Jardineria	21,000.00	21,000.00	-
2.3.7	Alcantarillado	39,075.30	38,328.88	(746.42)
	TOTAL	147,375.30	157,488.88	10,113.58

2.4	MANTENIMIENTO, REPARACIONES E INVERSIONES	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.4.1	Elevadores	10,002.00	15,290.73	5,288.73
2.4.2	Bacterias PTAR	9,348.00	7,600.00	(1,748.00)
2.4.3	Electricidad+Iluminacion	4,000.00	4,070.19	70.19
2.4.4	Vidrios	5,000.00	16,961.50	11,961.50
2.4.5	Seguridad Industrial	6,300.00	6,250.00	(50.00)
2.4.6	A/C	12,499.98	-	(12,499.98)
2.4.7	Subestacion	12,760.00	-	(12,760.00)
2.4.8	Fontaneria	6,000.00	2,800.00	(3,200.00)
2.4.9	Combustibles	1,200.00	-	(1,200.00)
2.4.10	Obra Civil	8,750.00	1,135.71	(7,614.29)
2.4.11	Sistema de Agua Potable	3,000.00	-	(3,000.00)
2.4.12	Herramientas, Equipos e insumos	6,700.00	3,077.85	(3,622.15)
2.4.13	Pintura Interior Módulo de Gradass	-	-	-
2.4.14	Pintura Interior Parqueo y Áreas Comunes	6,000.00	-	(6,000.00)
2.4.15	Provisión Cambio de Ascensore 5 años	-	-	-
2.4.16	Pintura Exterior	42,650.00	-	(42,650.00)
2.4.17	Impermeabilización Muros	-	-	-
2.4.18	Impermeabilización Áreas Comunes	12,000.00	22,575.63	10,575.63
	TOTAL	146,209.98	79,761.61	(66,448.37)

2.5	PERSONAL MANTENIMIENTO	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.5.1	Sueldos	60,300.00	58,875.00	(1,425.00)
2.5.2	Sueldos Extraordinarios	10,240.00	9,466.25	(773.75)
2.5.3	Bonificacion	4,500.00	4,383.33	(116.67)
2.5.4	Uniformes	900.00	-	(900.00)
2.5.5	Bono 14	5,025.00	4,906.25	(118.75)
2.5.6	Aguinaldo	5,025.00	4,906.25	(118.75)
2.5.7	Indemnizacion	5,025.00	4,906.25	(118.75)
2.5.8	Vacaciones	-	2,453.12	2,453.12
2.5.9	Servicio Telefonico	1,898.00	-	(1,898.00)
2.5.10	Agua pura empleados	999.80	591.00	(408.80)
2.5.11	IRTRA+IGSS+INTECAP	8,937.42	8,658.84	(278.58)
	TOTAL	102,850.22	99,146.29	(3,703.93)

2.6	COSTOS DE LIMPIEZA	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.6.1	Limpieza Torre Pradera	132,000.00	131,689.90	(310.10)
2.6.2	TP Bolsas	3,552.00	5,117.20	1,565.20
2.6.3	Limpieza Vidrios	-	-	-
2.6.4	Limpieza de Cisternas	-	-	-
2.6.5	Limpieza parqueos	10,500.00	14,800.00	4,300.00
2.6.6	Control de Plagas	3,600.00	3,600.00	-
2.6.7	Extraccion de Basura	6,720.00	6,720.00	-
	TOTAL	156,372.00	161,927.10	5,555.10

2.7	OTROS	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.7.1	Seguros	218,546.70	214,174.13	(4,372.57)
2.7.2	Fianzas EEGSA	-	-	-
2.7.3	Financiamiento Planta de Tratamiento Capital	76,666.67	76,666.63	(0.04)
2.7.4	Financiamiento Planta de Tratamiento Intereses	15,107.87	8,063.15	(7,044.72)
2.7.5	Agua	131,040.00	131,040.00	-
2.7.6	Excesos de Agua	124,998.00	121,286.48	(3,711.52)
	TOTAL	566,359.24	551,230.39	(15,128.85)

2.8	ADMINISTRACION	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.8.1	Administrador	140,000.00	120,000.00	(20,000.00)
2.8.2	Asistente Administracion	47,250.00	40,500.00	(6,750.00)
2.8.3	Contador	29,750.00	25,500.00	(4,250.00)
2.8.4	Bono 14	5,499.96	5,500.00	0.04
2.8.5	Aguinaldo	5,499.96	5,500.00	0.04
2.8.6	Indemnizacion	5,499.96	5,500.00	0.04
2.8.7	Vacaciones	-	2,750.00	2,750.00
2.8.8	Bonificación	3,000.00	3,000.00	-
2.8.9	IRTRA+IGSS+INTECAP	9,755.90	8,362.20	(1,393.70)
2.8.10	Atención al pesonal	-	-	-
2.8.11	Servicio Telefónico	5,400.00	-	(5,400.00)
2.8.12	Servicios Auditoria	24,640.00	29,120.00	4,480.00
2.8.13	Servicios legales	2,000.00	6,375.77	4,375.77
2.8.14	Soporte Tecnico Software contabilidad	2,268.00	2,400.00	132.00
2.8.15	Caja chica	5,400.00	3,469.20	(1,930.80)
2.8.16	Imprevistos/ Inversion	30,000.00	23,034.55	(6,965.45)
	TOTAL	315,963.78	281,011.72	(34,952.06)

2.9	IMPUESTOS	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	DIFERENCIA
2.9.1	IVA	84,880.00	72,010.57	(12,869.43)
2.9.2	ISO	22,607.88	11,303.94	(11,303.94)
2.9.3	ISR	79,152.24	35,958.32	(43,193.92)
2.9.4	IUSI	126,249.16	68,060.85	(58,188.31)
	TOTAL	312,889.28	187,333.68	(125,555.60)

	INGRESOS	2,494,796.05	4,199,146.67	1,704,350.62
	EGRESOS	2,508,946.89	2,610,901.94	101,955.04
	BALANCE	(14,150.84)	1,588,244.73	1,602,395.57

En lo que corresponde al años 2014 los datos obtenidos reflejan lo siguiente:

Administración Eficaz, S. A.
Comparación con datos reales 2014
Cifras en quetzales

INGRESOS	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
<i>Mantenimiento Oficinas</i>	3,717,249.94	3,717,249.96	0.02
<i>Mantenimiento Comercios</i>	910,552.47	960,851.04	50,298.57
<i>Mantenimiento Parques</i>	576,783.75	641,234.12	64,450.37
<i>Matenimiento Terrazas</i>	103,389.44	104,681.84	1,292.40
<i>Pantallas Lobby</i>		17,201.16	17,201.16
TOTAL	5,307,975.60	5,441,218.12	133,242.51

EGRESOS	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
ENERGIA ELÉCTRICA			
ENER-G Torre	1,008,755.80	921,790.52	86,965.28
EE pasillos cobrado por C.C.	38,978.40	38,978.40	-
TOTAL	1,047,734.20	960,768.92	86,965.28

SEGURIDAD	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Agentes Seguridad	400,539.84	400,539.84	-
Camaras de Seguridad Pasillos	27,000.00	27,000.00	-
TOTAL	427,539.84	427,539.84	

CONTROL DE MANTENIMIENTO	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Mantenimiento Elevadores	121,336.25	116,923.39	4,412.86
Talanquera	13,440.00	13,440.00	
Mantenimiento Planta de Tratamiento de Agua	15,000.00	6,050.00	8,950.00
Mantenimiento Planta emergencia	12,500.00	10,500.00	2,000.00
Mantenimiento Torre de Enfriamiento	12,000.00	12,000.00	-
Mantenimiento de Jardineria	42,000.00	33,400.00	8,600.00
Alcantarillado	84,000.00	80,095.68	3,904.32
TOTAL	300,276.25	272,409.07	27,867.18

REPARACIONES E INVERSIONES	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Elevadores	20,000.00	18,653.91	1,346.09
Bacterias PTAR	18,240.00	18,240.00	-
Quimico Torre de Enfriamiento	21,480.00	22,458.48	(978.48)
Electricidad+Iluminacion	8,000.00	5,157.85	2,842.15
Vidrios	14,000.00	12,459.10	1,540.90
Seguridad Industrial	6,300.00	3,750.00	2,550.00
Torre de Enfriamiento	25,000.00	-	25,000.00
Subestacion	16,500.00	16,500.00	-
Fontaneria	12,000.00	5,600.00	6,400.00
Combustibles	2,400.00	924.00	1,476.00
TOTAL	143,920.00	103,743.34	40,176.66

MANTENIMIENTO, REPARACIONES E INVERSIONES	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Sistema de Agua Potable	6,000.00	-	6,000.00
Herramientas, Equipos e insumos	6,700.00	3,290.50	3,409.50
Pintura Interior Módulo de Gradas	-	-	-
Pintura Interior Parqueo y Áreas Comunes	12,000.00	2,501.95	9,498.05
Pintura Exterior	-	-	-
Pintura de puertas interiores de cubo de gradas	17,300.00	-	17,300.00
Impermeabilización Muros	15,000.00	-	15,000.00
Impermeabilización Áreas Comunes	28,000.00	-	28,000.00
TOTAL	85,000.00	5,792.45	79,207.55

PERSONAL MANTENIMIENTO	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Sueldos	120,600.00	125,245.00	(4,645.00)
Sueldos Extraordinarios	19,200.00	15,894.78	3,305.22
Bonificacion	9,000.00	9,000.00	-
Bono 14	10,800.00	10,840.56	(40.56)
Aguinaldo	10,800.00	10,840.56	(40.56)
Indemnizacion	10,800.00	12,396.82	(1,596.82)
Vacaciones	5,400.00	5,609.40	(209.40)
IRTRA+IGSS+INTECAP	17,712.66	17,882.40	(169.74)
TOTAL	204,312.66	207,709.52	(3,396.86)

COSTOS DE LIMPIEZA	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Limpieza Torre Pradera	271,200.00	289,967.89	(18,767.89)
TP Bolsas	7,459.20	5,604.60	1,854.60
Limpieza Vidrios	11,000.00	9,900.00	1,100.00
Limpieza de Cisternas	-	-	-
Limpieza parqueos	14,800.00	-	14,800.00
Control de Plagas	14,400.00	14,400.00	-
Extraccion de Basura	26,880.00	22,560.00	4,320.00
TOTAL	345,739.20	342,432.49	3,306.71

OTROS	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Seguros	218,546.70	200,186.66	18,360.04
Fianzas EEGSA	7,801.92	7,801.92	-
Financiamiento Planta de Tratamiento Capital	51,111.11	63,889.15	(12,778.04)
Financiamiento Planta de Tratamiento Intereses	1,400.00	1,259.27	140.73
Agua	262,080.00	262,080.00	-
Renta oficinas ADISA	40,224.00	41,797.00	(1,573.00)
Excesos de Agua	250,000.00	328,700.41	(78,700.41)
TOTAL	831,163.73	905,714.41	(74,550.68)

ADMINISTRACION	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
Administrador	280,000.00	369,709.93	(89,709.93)
Asistente Administracion	81,000.00	81,000.00	-
Contador	56,000.00	48,000.00	8,000.00
Bono 14	11,250.00	11,250.00	-
Aguinaldo	11,250.00	11,250.00	-
Indemnizacion	11,250.00	11,250.00	-
Vacaciones	5,625.00	5,625.00	-
TOTAL	456,375.00	538,084.93	(81,709.93)

ADMINISTRACION	Proyectado 2014	Ejecutado 2014	Variación
IRTRA+IGSS+INTECAP	17,357.90	16,344.30	1,013.60
Atención al pesonal	1,500.00	1,500.00	-
Servicios Auditoria	24,640.00	39,210.00	(14,570.00)
Servicios legales	6,000.00	12,522.07	(6,522.07)
Soporte Tecnico Software contabilidad	4,536.00	-	4,536.00
Caja chica	10,800.00	6,364.78	4,435.22
Imprevistos/ Inversion	60,000.00	57,159.21	2,840.79
TOTAL	124,833.90	133,100.36	(8,266.46)

IMPUESTOS	Proyecado 2014	Ejecutado 2014	Variación
IVA	199,030.00	133,107.00	65,923.00
ISO	45,549.00	45,549.31	(0.31)
ISR	246,162.00	246,162.00	-
IUSI	186,459.28	186,459.28	-
TOTAL	677,200.28	611,277.59	65,922.69

INGRESOS	5,307,975.60	5,441,218.12	133,242.51
EGRESOS	4,644,095.06	4,508,572.92	135,522.13
BALANCE	663,880.55	932,645.19	268,764.65

4.3 ANALISIS DE RESULTADOS

En lo que corresponde al pseudo presupuesto del año 2013, como se puede observar, son pocos los rubros o cuentas en donde no se haya mostrado diferencia.

Resulta ilógico el análisis porcentual de la variación neta de Q.1,602,395.57 sobre el valor proyectado neto de Q.14,150.84 negativos o sobre el neto ejecutado de Q.1,588,244.73 (ver página 19).

La variación significativa que existió en el rubro de Ingresos por un monto de Q.1,704,350.62, denota que el “seudo-presupuesto” fue preparado sin tomar en consideración factores importantes como *posible crecimiento en los servicios o los incrementos anuales*”.

En lo que corresponde a los Egresos, de igual forma se puede denotar una total falta de análisis dado que el resultado al final del año reflejó variaciones significativas, tanto negativas (mayor egreso real) como positivas (menor egreso que el proyectado).

Dentro de los Egresos que tuvieron mayor variación negativa (mayores a Q.5,000.00) en el año 2013, están:

- Gastos de Energía Eléctrica Q.332,075.17
- Mantenimiento Torre de enfriamiento Q. 18,075.00
- Reparación de vidrios Q. 11,961.50
- Impermeabilización áreas comunes Q. 10,575.63
- Mantenimiento elevadores Q. 5,288.70
- Total variaciones significativas negativas: Q.250,524.59

Mientras que los Egresos que tuvieron mayor variación positiva (mayores a Q.5,000) en el año 2013, están:

- Mantenimiento A/C (aire acondicionado) Q. 12,499.98
- Mantenimiento subestación eléctrica Q. 12,760.00
- Mantenimiento obra civil Q. 7,614.29
- Mantenimiento pintura exterior e interior Q. 48,650.00
- Financiamiento planta tratamiento Q. 7,044.72
- Sueldos Q. 31,000.00
- Servicio telefónico Q. 5,400.00
- Impuestos Q.125,555.60
- Total variaciones significativas positivas: Q.377,976.00

El personal de la empresa ignora la forma en que fueron determinados los valores proyectados del año 2013 y no tienen la menor idea de las causas o razones de las variaciones (del personal administrativo y financiero solamente el asistente contable permanece del año 2013 a la fecha).

En lo que corresponde al análisis de los resultados del pseudo presupuesto del año 2014, como se puede observar, los resultados de la comparación con los datos reales del año 2014, reflejan menos variaciones que en el año 2013, sin embargo siguen denotando falta de análisis para la preparación de los datos proyectados.

En los Ingresos la desviación fue positiva por un valor de Q.133,242.51 que aún cuando representa un 2.51% del valor proyectado, en monto absoluto es significativo.

En los Egresos la desviación fue igualmente positiva (porque se erogó menos de lo proyectado) y representa un 2.92% del valor proyectado, en monto absoluto de igual forma es significativo.

Entrando en detalle, se pudo establecer que las desviaciones en los Ingresos se debieron a que no se tomó en cuenta adecuadamente el incremento anual que según contratos se debe aplicar a los precios de los servicios y se adicionó un nuevo servicio que representó Q.17,201.16, el cual no estaba previsto.

En lo que corresponde a los Egresos de igual forma se puede denotar falta de análisis en algunos rubros dado que el resultado al final del año reflejó variaciones significativas, tanto negativas (mayor egreso real) como positivas (menor egreso que el proyectado).

Dentro de los Egresos que tuvieron mayor variación negativa (mayores a Q.5,000.00) en el año 2014, están:

• Servicio de limpieza	Q. 18,767.89
• Financiamiento planta tratamiento	Q. 12,778.04
• Excesos de agua	Q. 78,700.41
• Sueldos de Administración	Q. 89,709.93
• Gastos de auditoria	Q. 14,570.00
• Servicios legales	Q. 6,522.07
• Total variaciones significativas negativas	Q. 221,048.34

Dentro de los Egresos que tuvieron mayor variación positiva (mayores a Q.5,000.00) están:

• Gasto de Energía Eléctrica	Q. 86,965.28
• Mantenimiento Planta de Tratamiento	Q. 8,950.00
• Mantenimiento jardinería	Q. 8,600.00

• Mantenimiento Torre de enfriamiento	Q. 25,000.00
• Fontanería	Q. 6,400.00
• Sistema de agua potable	Q. 6,000.00
• Mantenimiento pintura interior y exterior	Q. 26,798.00
• Impermeabilización de muros	Q. 15,000.00
• Impermeabilización de áreas comunes	Q. 28,000.00
• Limpieza de parqueos	Q. 14,800.00
• Seguros	Q. 18,360.00
• Sueldo de contabilidad	Q. 8,000.00
• Impuestos	Q. 65,922.69
• Total variaciones significativas positivas	Q. 318,795.97

Revisando las variaciones en los Egresos tanto negativas como positivas se demuestra el escaso o nulo análisis que se tuvo al proyectar el pseudo presupuesto, pero más aún, se demuestra que durante el año 2014 no se hicieron comparaciones ni revisiones que permitieran revisar las desviaciones oportunamente para corregir las proyecciones de Ingresos y Egresos.

Al consultar al personal de las Areas Administrativa y Financiera al respecto de las posibles causas de las desviaciones, la respuesta coincide en que fue preparado solamente agregando a los datos reales del año anterior un más o menos cinco por ciento (5%). Y al respecto del porque solo se revisa o compara hasta finalizado el año, la respuesta fue que así ha sido el procedimiento en años anteriores (sin más explicaciones).

Administración Eficaz, S.A.

Presupuesto del año 2015:

Ejecutado hasta septiembre 2015 y Proyección a Diciembre 2015.

	A	B	C
INGRESOS	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Mantenimiento Oficinas	3,573,777.15	2,921,628.03	-
Ingresos		2,926,944.30	3,902,592.40
Diferencia		(5,316.27)	-
Mantenimiento Comercios	1,052,047.97	860,059.61	-
Ingresos		859,241.94	1,145,655.91
Diferencia		817.67	-
Mantenimiento Parques	722,789.80	589,408.70	-
Ingresos		429,199.38	572,265.84
Diferencia		160,209.32	-
TOTAL PRESUPUESTADO	5,348,614.92	4,371,096.34	-
TOTAL INGRESOS		4,215,385.62	5,620,514.15
TOTAL DIFERENCIA		155,710.73	-

	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
ENERGIA ELECTRICA (TP)	891,000.00	729,000.00	
Gastado		469,802.50	626,403.33
Diferencia		259,197.50	
EE pasillos cobrado por C.C.	35,730.20	29,233.80	
Gastado		29,233.80	38,978.40
Diferencia		-	
TOTAL PRESUPUESTADO	926,730.20	758,233.80	
TOTAL GASTADO		499,036.30	665,381.73
TOTAL DIFERENCIA		259,197.50	

Revelación:

A: Presupuesto anual año 2015 elaborado por la empresa.

B: Presupuesto acumulado al 30 de septiembre de 2015 comparado con gastos reales y la diferencia a esa misma fecha.

C: Proyección de gastos a diciembre 2015 con base a los gastos reales a septiembre de 2015 con base a la siguiente fórmula: Septiembre 2015 /9 x 12 meses.

	A	B	C
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Agentes Seguridad	385,519.64	315,425.16	
Gastado		308,455.65	411,274.20
Diferencia		6,969.51	
Camaras de Seguridad Pasillos	24,750.00	20,250.00	
Gastado		20,250.00	27,000.00
Diferencia		-	
TOTAL PRESUPUESTADO	410,269.64	335,675.16	
TOTAL GASTADO		328,705.65	438,274.20
TOTAL DIFERENCIA		6,969.51	

	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
CONTROL DE MANTENIMIENTO			
Mantenimiento Elevadores	87,652.29	71,715.51	
Gastado		58,315.70	77,754.27
Diferencia		13,399.81	
Talanquera	12,320.00	10,080.00	
Gastado		10,080.00	13,440.00
Diferencia		-	
Mant. Planta de Tratamiento de Agua	3,250.00	6,050.00	
Gastado		8,325.28	11,100.37
Diferencia		(2,275.28)	
Mantenimiento Planta emergencia	10,106.25	8,268.75	
Gastado		8,275.00	11,033.33
Diferencia		(6.25)	
Mant. Torre de Enfriamiento	12,600.00	9,450.00	
Gastado		6,000.00	8,000.00
Diferencia		3,450.00	
Mantenimiento de Jardinaria	14,850.00	12,150.00	
Gastado		12,150.00	16,200.00
Diferencia		-	
Alcantarillado	74,250.00	60,750.00	
Gastado		69,868.45	93,157.93
Diferencia		(9,118.45)	
TOTAL PRESUPUESTADO	215,028.54	178,464.26	
TOTAL GASTADO		167,414.43	223,219.24
TOTAL DIFERENCIA		8,809.83	

REPARACIONES E INVERSIONES	A	B	C
	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Elevadores	20,000.00	20,000.00	
Gastado		1,312.00	1,749.33
Diferencia		18,688.00	
Bacterias PTAR	17,556.00	14,364.00	
Gastado		13,680.00	18,240.00
Diferencia		684.00	
Quimico Torre de Enfriamiento	21,963.00	18,203.00	
Gastado		16,523.16	22,030.88
Diferencia		1,679.84	
Electricidad+Iluminación	4,500.00	3,000.00	
Gastado		5,284.50	7,046.00
Diferencia		(2,284.50)	
Vidrios	12,000.00	12,000.00	
Gastado		15,876.12	21,168.16
Diferencia		(3,876.12)	
Seguridad Industrial	6,750.00	6,750.00	
Gastado		3,750.00	5,000.00
Diferencia		3,000.00	
Torre de Enfriamiento	18,750.00	18,750.00	
Gastado		9,990.00	13,320.00
Diferencia		2,510.00	
Subestación	16,500.00	16,500.00	
Gastado		-	-
Diferencia		16,500.00	
Fontaneria	54,200.00	51,400.00	
Gastado		56,155.50	74,874.00
Diferencia		(4,755.50)	
Combustibles	1,650.00	1,350.00	
Gastado		1,628.00	2,170.67
Diferencia		(278.00)	
TOTAL PRESUPUESTADO	173,869.00	162,317.00	
TOTAL GASTADO		124,199.28	165,599.04
TOTAL DIFERENCIA		27,490.68	

	A	B	C
MANTENIMIENTO, REPARACIONES E INVERSIONES	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Sistema de Agua Potable	3,000.00	2,000.00	
Gastado		4,468.25	5,957.67
Diferencia		(2,468.25)	
Herramientas, Equipos e insumos	3,600.00	3,600.00	
Gastado		1,511.00	2,014.67
Diferencia		2,089.00	
Pintura Interior Módulo de Gradas	20,000.00	20,000.00	
Gastado		-	-
Diferencia		20,000.00	
Pintura Parqueo y Areas Comunes	5,000.00	5,000.00	
Gastado		1,849.31	2,465.75
Diferencia		3,150.69	
Pintura de puertas int. cubo de gradas	18,000.00	18,000.00	
Gastado		-	-
Diferencia		18,000.00	
Impermeabilización Areas Comunes	10,000.00	10,000.00	
Gastado		-	-
Diferencia		10,000.00	
TOTAL PRESUPUESTADO	59,600.00	58,600.00	
TOTAL GASTADO		7,828.56	10,438.08
TOTAL DIFERENCIA	-	50,771.44	

PERSONAL MANTENIMIENTO	A	B	C
	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Sueldos	127,685.25	104,469.75	
Gastado		99,390.50	132,520.67
Diferencia		5,079.25	
Sueldos Extraordinarios	14,751.03	12,120.39	
Gastado		14,799.54	19,732.72
Diferencia		(2,679.15)	
Bonificacion	8,250.00	6,750.00	
Gastado		6,750.00	9,000.00
Diferencia		-	
Bono 14	10,477.50	8,572.50	
Gastado		8,572.50	11,430.00
Diferencia		-	
Aguinaldo	10,477.50	8,572.50	
Gastado		8,572.50	11,430.00
Diferencia		-	
Indemnizacion	11,601.51	9,331.05	
Gastado		10,077.65	13,436.87
Diferencia		(746.60)	
Vacaciones	5,159.40	4,133.76	
Gastado		4,422.21	5,896.28
Diferencia		(288.45)	
IRTRA+IGSS+INTECAP	16,464.15	13,202.19	
Gastado		14,467.88	19,290.51
Diferencia		(1,265.69)	
TOTAL PRESUPUESTADO	204,866.34	167,152.14	
TOTAL GASTADO		167,052.78	222,737.04
TOTAL DIFERENCIA	-	99.36	

COSTOS DE LIMPIEZA	A	B	C
	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Limpieza Torre Pradera	268,912.16	220,019.04	
Gastado		232,212.80	309,617.07
Diferencia		(12,193.76)	
TP Bolsas	5,500.00	4,500.00	
Gastado		5,531.80	7,375.73
Diferencia		(1,031.80)	
Limpieza Vidrios	10,000.00	10,000.00	
Gastado		9,000.00	12,000.00
Diferencia		1,000.00	
Limpieza parqueos	12,500.00	12,500.00	
Gastado		-	-
Diferencia		-	
Control de Plagas	13,200.00	10,800.00	
Gastado		6,300.00	8,400.00
Diferencia		3,300.00	
Extraccion de Basura	22,560.00	20,160.00	
Gastado		17,920.00	23,893.33
Diferencia		2,240.00	
TOTAL PRESUPUESTADO	332,672.16	277,979.04	
TOTAL GASTADO		270,964.60	361,286.13
TOTAL DIFERENCIA	-	(5,485.56)	

	A	B	C
OTROS	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Seguros	165,734.55	198,881.46	
Gastado		121,811.47	162,415.29
Diferencia		77,069.99	
Fianzas EEGSA	7,801.92	7,801.92	
Gastado		-	-
Diferencia		-	
Financiamiento elevadores y gradas	402,044.00	326,251.10	
Gastado		280,723.04	374,297.39
Diferencia		45,528.06	
Financiamiento Int. elevadores y gradas	148,385.67	123,979.54	
Gastado		66,307.99	88,410.65
Diferencia		57,671.55	
Agua	240,240.00	196,560.00	
Gastado		196,560.00	262,080.00
Diferencia		-	
Renta oficinas ADISA	38,287.70	31,269.10	
Gastado		21,770.00	29,026.67
Diferencia		9,499.10	
Consumo de Agua	308,000.00	252,000.00	
Gastado		378,600.47	504,800.63
Diferencia		(126,600.47)	
TOTAL PRESUPUESTADO	1,310,493.84	1,136,743.12	
TOTAL GASTADO		1,065,772.97	1,421,030.63
TOTAL DIFERENCIA	-	63,168.23	

	A	B	C
ADMINISTRACION	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
Administrador	275,000.00	225,000.00	
Gastado		206,884.29	275,845.72
Diferencia		18,115.71	
Asistente Administracion	85,250.00	69,750.00	
Gastado		67,875.00	90,500.00
Diferencia		1,875.00	
Contador	46,600.00	38,100.00	
Gastado		37,500.00	50,000.00
Diferencia		600.00	
Bono 14	11,301.38	9,245.83	
Gastado		8,768.74	11,691.65
Diferencia		477.09	
Aguinaldo	11,301.38	9,245.83	
Gastado		8,768.74	11,691.65
Diferencia		477.09	
Indemnización	11,301.38	9,245.83	
Gastado		8,863.10	11,817.47
Diferencia		382.73	
Vacaciones	5,650.69	4,622.92	
Gastado		4,641.87	6,189.16
Diferencia		(18.95)	
TOTAL PRESUPUESTADO	446,404.85	365,210.41	
TOTAL GASTADO		343,301.74	457,735.65
TOTAL DIFERENCIA		21,908.67	

	A	B	C
ADMINISTRACION	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
IRTRA+IGSS+INTECAP	16,705.40	13,664.60	
Gastado		13,807.14	18,409.51
Diferencia		(142.54)	
Atención al personal	1,500.00	-	
Gastado		-	-
Diferencia		-	
Servicios Auditoria	25,200.00	25,200.00	
Gastado		22,117.50	29,490.00
Diferencia		2,520.00	
Servicios legales	12,522.07	4,452.07	
Gastado		7,120.00	9,493.33
Diferencia		(7,120.00)	
Avaluo de Torre Pradera	35,000.00	35,000.00	
Gastado		49,330.36	65,773.81
Diferencia		(14,330.36)	
Soporte Tecnico Software contabilidad	4,000.00	4,000.00	
Gastado		-	-
Diferencia		-	
Servicio Telefonico e Internet	4,950.00	4,050.00	
Gastado		19,600.51	26,134.01
Diferencia		(15,550.51)	
Caja chica	9,900.00	8,100.00	
Gastado		5,618.88	7,491.84
Diferencia		2,481.12	
Imprevistos/ Inversion	55,000.00	45,000.00	
Gastado		122,675.29	163,567.05
Diferencia		(77,675.29)	
TOTAL PRESUPUESTADO	164,777.47	139,466.67	
TOTAL GASTADO		240,269.68	320,359.57
TOTAL DIFERENCIA		(105,817.58)	

	A	B	C
IMPUESTOS	Presupuesto Anual 2015	TOTALES SEPTIEMBRE 2015	PROYECCION A DICIEMBRE 2015
IVA	140,000.00	80,000.00	
Gastado		-	-
Diferencia		-	
ISO	45,660.00	34,245.00	
Gastado		12,211.83	16,282.44
Diferencia		22,830.00	
ISR	246,162.00	138,876.50	
Gastado		-	-
Diferencia		31,591.00	
IUSI	272,243.40	204,182.55	
Gastado		204,182.55	272,243.40
Diferencia		-	
TOTAL PRESUPUESTADO	704,065.40	457,304.05	
TOTAL GASTADO		216,394.38	288,525.84
TOTAL DIFERENCIA	-	54,421.00	
		-	
TOTAL INGRESOS	4,948,777.43	4,037,145.64	5,382,860.85
TOTAL GASTADO		3,430,940.36	4,574,587.15
TOTAL DIFERENCIA		381,533.08	508,710.77

Es importante recalcar que los datos reales corresponden al período del 1 de enero al 30 de septiembre de 2015 y con base en los totales acumulados se proyectaron las cantidades hasta el 31 de diciembre 2015.

Al finalizar el año 2015 corresponderá a la administración de la empresa hacer la comparación de los datos reales con los datos proyectados y obtener datos más razonables para elaborar el presupuesto del año 2016.

4.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

1. Se pudo establecer que los pseudo presupuestos preparados en la empresa “Administración Eficaz, S.A.” para los años 2013 y 2014, no cumplen o no se acoplan al concepto conocido de lo que es un PRESUPUESTO.
2. La empresa no lleva a cabo revisiones de los datos proyectados con los datos reales, sino hasta que finaliza el período anual, incumpliendo con esto con uno de los aspectos básicos del presupuesto que consiste en las comparaciones periódicas para determinar las variaciones y analizarlas.
3. Para las variaciones importantes la entidad debe hacer un estudio minucioso para determinar las causas que las motivaron, las cuales, y no los resultados reales, deben conducir a los remedios correspondientes a través de la acción correctiva por parte de la administración.
4. Es imperante la necesidad urgente de la “Elaboración, ejecución y control del Presupuesto de Ingresos y Gastos”.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 INTRODUCCION

Administración Eficaz, S.A. es una empresa catalogada como mediana por su nivel de ingresos de facturación, por lo que es imperante que, para el control de sus ingresos, gastos, operaciones y registros, cuente con un adecuado presupuesto y se logre evitar los desfases en sus flujos y desviaciones en sus erogaciones.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo establecer que no se cuenta con herramientas de control y el reporte que internamente se maneja es en realidad un “pseudo-presupuesto” porque no cumple con los elementos esenciales para denominarse presupuesto, tal como ha quedado demostrado en el contenido del trabajo.

Para llevar a cabo la investigación, desarrollo y posterior implementación se contó con el apoyo de las áreas de la empresa y del recurso humano que ejecuta las diferentes tareas. El proyecto se desarrolló en las oficinas de la empresa con recursos proporcionados por la misma.

Después de llevar a cabo la investigación, presentación de resultados y su respectivo análisis, corresponde ahora presentar la propuesta de solución a la problemática con la cual se espera llevar a cabo **“la elaboración, ejecución y control del presupuesto de la empresa Administración Eficaz, S.A.”**.

5.2 JUSTIFICACION

Tal como quedó demostrado, la implementación de un adecuado presupuesto es vital e importante para el desempeño de toda empresa, siendo que mediante su ejecución y control se pueden prever los ingresos y gastos, así como la optimización de los recursos para lograr las metas y objetivos y brindar información oportuna para la toma de decisiones. De igual forma, mediante el análisis de los resultados obtenidos en la investigación quedó demostrado que es urgente la elaboración, ejecución y control del presupuesto ya que tiene prelación sobre los demás hallazgos tomando en cuenta los riesgos inminentes de la empresa al no contar con esta valiosa herramienta.

Con la elaboración, desarrollo e implementación del Presupuesto se espera brindar un valor agregado tangible y cuantificable a la empresa que redunde en la optimización de recursos y en resultados de mejor calidad en los servicios que la empresa brinda a sus clientes.

5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Administración Eficaz, S.A., para que mediante su ejecución se logre fortalecer la planeación financiera de la entidad y optimizar los recursos financieros derivados del control.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Presentar la propuesta de elaboración del presupuesto de ingresos y gastos de la empresa para el período de enero a diciembre 2016, tomando de base los resultados y análisis de los datos obtenidos en la investigación.
- Lograr una efectiva herramienta de control que junto con los procedimientos de revisión periódicos permitan comparar oportunamente las desviaciones y una toma de decisiones eficaz.

- Lograr que después de elaborado el presupuesto se cumpla la implementación, ejecución y posterior control en la empresa Administración Eficaz, S.A., y con esto cumplir con los objetivos propuestos.

5.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta consiste en los siguientes pasos:

5.4.1 ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Se tomarán de base los Estados Financieros de los años 2013, 2014 y los datos hasta septiembre 2015, con los resultados a detalle al nivel de sub cuenta para efectuar una comparación válida con datos reales, se revisarán los Ingresos y los Gastos analizando la naturaleza de cada erogación, cotizaciones de proveedores y justificación de los gastos, con el objeto de establecer el valor más razonable para cada uno de ellos y adicionalmente se tomarán de referencia los datos del año 2015 dado que es el año corriente que aún no ha finalizado. Se dará prioridad a los gastos necesarios para la operación considerando la importancia del monto. Adicionalmente se establecerá la relación entre el gasto individual con los ingresos totales para analizar adecuadamente las desviaciones cuando se lleve a cabo la ejecución del presupuesto.

5.4.2 EJECUCION DEL PRESUPUESTO

Debido a que la propuesta de solución de la problemática consiste en la elaboración del presupuesto del año 2016, no es factible llevar a cabo la ejecución del presupuesto de ese año, sin embargo se elaborarán los procedimientos para que en forma mensual se puedan efectuar los análisis del presupuesto con lo ejecutado y de igual forma dejar establecidos los formatos que servirán para la comparación posterior.

5.4.3 CONTROL DEL PRESUPUESTO

La propuesta de solución a la problemática incluye el procedimiento de control. Tal como quedó establecido en el desarrollo del trabajo, de nada sirve la elaboración de un presupuesto ajustado a datos reales si no se lleva el control en forma oportuna y si no se revisan las desviaciones oportunamente. Lo que se pretende es dejar establecidos los procedimientos de control de tal forma que lancen las alarmas de desvíos y posibles ajustes que deban hacerse para evitar sorpresas que causen desfases en los flujos de caja o repercusiones que sean irreparables si no se llevará a cabo el control preestablecido.

5.5 PROGRAMA DE IMPLEMENTACION

Se desarrollará la propuesta en un período de tres meses, es decir 12 semanas que se distribuirán así:

Semanas 1 y 2:

Revisión de los Estados Financieros de los años 2013, 2014 y 2015 que servirán de base para la elaboración del Presupuesto del año 2016. Análisis a nivel de la sub cuenta para obtener datos al mayor detalle y se tomarán de referencia datos del año 2015 que aún no finaliza.

Semanas 3, 4 y 5:

Se plasmarán los rubros en el presupuesto 2016 comparando los datos ejecutados de años anteriores y tomando de referencia los análisis de los gastos necesarios e importantes para la operación de la empresa.

Semanas 6, 7 y 8:

Elaboración de los procedimientos para la ejecución de los presupuestos del año 2016 y futuros para la adecuada función y detección de las desviaciones.

Semanas 9, 10, 11 y 12:

Preparación de los formatos y procedimientos para la implementación del control del presupuesto de tal forma que se puedan detectar las desviaciones de la ejecución y efectuar los ajustes oportunos que permitan eficientar la operación de la empresa y la optimización de los recursos.

5.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

La elaboración de la propuesta es viable debido a que no requiere de una cantidad de recurso financiero.

La mayoría del trabajo se desarrollará en una computadora o laptop de las que ya cuentan en la empresa, por lo que no será un costo adicional. El apoyo que se requerirá por parte del personal se hará en horas hábiles dentro de las jornadas de trabajo.

La documentación, papelería e información que se requerirá será solicitada con antelación para evitar acumulación de trabajo al recurso humano y las copias o fotocopias se consideran que serán pocas dado que la mayoría de datos están digitalizados o se pueden generar del sistema de informática.

La empresa cuenta con espacio suficiente, escritorio o mesa de trabajo, silla, computadora e impresora, recursos que son suficientes para la elaboración del trabajo.

Se cuenta con el apoyo de la Dirección Ejecutiva para tener acceso irrestricto a las áreas, archivos y files donde están los documentos que servirán a la investigación.

Adicionalmente la empresa cuenta con servicio de internet con conexión wifi, que servirá de apoyo y soporte en las consultas técnicas que haya que hacer por internet.

Como factor importante, se cuenta con la guía y apoyo del Tutor asignado, quien cuenta con amplia experiencia y es un profesional que se desenvuelve en el campo de la auditoria, por lo que las sugerencias y recomendaciones serán tomadas muy en cuenta para la elaboración y presentación final del proyecto.

Referencias

1. Brealey, R. A. (2007), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (5ª. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill
2. Bresley, S. (2001), *Fundamentos de Administración Financiera*. (12ª.Ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill
3. Burbano, J. (2000), *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. (2ª. Ed.) Colombia: Editorial Mc Graw-Hill
4. Koontz, H. (1990), *Administración*. (9ª. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Robbins, S. P. (1994), *Administración Teoría y Práctica*. (4ª. Ed.) México Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
6. Robbins, S. P. (2013), *Administración Un empresario competitivo*. (4ª. Ed.) México: Editorial Pearson Educación.
7. Wesch, R. W. (2005), *Planificación y Control*. (4ª. Ed.) México: Editorial Pearson Educación

Anexos

Instrumentos de medición utilizados

Anexo 1

CUESTIONARIO DE BASE LEGAL

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Personal del Cliente entrevistado:

Posición: _____

1. ¿Cuál es el tipo de organización legalmente registrada?

2. ¿El tipo de organización responde al giro normal de operaciones, porque?

3. ¿La Escritura de Constitución de la empresa establece el giro de las operaciones a las que se dedica la empresa? _____ (obtener copia de la Escritura de Constitución).
4. ¿La empresa tiene actualizado el Registro Tributario Unificado en la Administración Tributaria y está solvente de rectificaciones (obtener copia del RTU actualizado)?

5. ¿Existe cambio del representante legal o continua siendo la misma persona, si existe cambio quien es el nuevo representante legal?

6. ¿El nuevo representante legal ya fue inscrito en el registro mercantil y actualizado en la SAT?

7. ¿Se tienen los soportes de la inscripción anterior, obtener copia?

8. ¿Existe algún aspecto pendiente en la legalización de la entidad (Inscripción registro civil, mercantil, etc.) en que proceso se encuentran actualmente y cuál es la fecha estimadas para completar los tramites y documentación?

9. ¿Fecha de inscripción legal y nombramiento de representante legal?

10. Fecha de vencimiento del nombramiento del representante legal

11. Régimen fiscal bajo el cual opera la entidad.

Anexo 2

CUESTIONARIO DE LOS OBJETIVO

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada:

Posición: _____

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa: sociales, económicos y de servicio? _____
2. ¿Hay alguna definición clara de los objetivos generales y los específicos de la organización?

3. ¿Están por escrito los objetivos generales y específicos de la organización?

4. ¿Están bien definidos los objetivos generales y específicos de la organización?

5. ¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?

6. ¿Se adaptan los objetivos a las actividades principales de la compañía?

7. ¿Son consistentes en relación con las expectativas del negocio? _____
8. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?

9. ¿Son susceptibles de alcanzar los objetivos?

10. ¿Existe un proceso definido para la determinación de los objetivos?

11. ¿Participan en su formulación los mandos medios y superiores?

12. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?

13. ¿Están relacionados con alguna unidad de medida? Por ejemplo, estadísticas comparativas, ejercicios comparativos, datos históricos, etcétera.

14. ¿Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa?

15. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?

Anexo 3

CUESTIONARIO DE LA PLANEACION

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada:

Posición: _____

1. ¿Desarrolla la Dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?

2. ¿Las funciones y la planeación a que plazos se establecen?

3. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?

4. ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?

5. ¿Contribuyen los planes generales a alcanzar los objetivos de la empresa?

6. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?

7. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?

8. ¿Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?

9. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?

10. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto y largo plazos?

11. ¿Hay alguien encargado de la formulación, coordinación y seguimiento de los planes?

12. ¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?

Anexo 4

CUESTIONARIO DE LA ORGANIZACION

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada:

Posición: _____

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

2. ¿Existe un organigrama general y/o particular?

3. ¿La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazos?

4. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?

5. ¿La estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?

6. ¿Existe un manual de organización?

7. ¿Con que periodicidad es revisado el manual de organización?

8. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?

9. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?

10. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

11. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

12. ¿Existe duplicidad de funciones y que funciones se pueden eliminar?

13. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?

14. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?

15. ¿Son sometidas a un nivel superior sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?

16. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?

17. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?

18. ¿Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

Anexo 5

CUESTIONARIO DE LA DIRECCION

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada:

Posición: _____

1. ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la empresa?

2. ¿Cómo ha difundido la dirección los objetivos y políticas de la empresa y a que niveles?

3. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?

4. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones?

5. ¿Se aplica en la empresa desarrollo organizacional?

6. ¿Se aplican en la empresa procesos de mejoramiento continuo?

7. ¿Se aplican programas de calidad total?

8. ¿Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?

9. ¿Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión?

10. ¿Practica la dirección el principio de administración por excepción?

11. ¿El dirigente y los jefes principales buscan dirigir por objetivos y controlar los resultados?
-
12. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la empresa con los de los empleados?
-
13. ¿Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos? _____
14. ¿Qué tipo de información se prepara para el consejo de administración y accionistas, y con que periodicidad?
-
15. ¿Son claras y precisas las informaciones que se transmiten?
-
16. ¿Se transmiten las órdenes a través de los canales y medios adecuados?
-
17. ¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad y en forma oportuna?
-
18. ¿Considera la dirección que recibe la información necesaria y suficiente (indicar si existen casos de informes duplicados y superfluos)?
-
19. ¿Se reúnen periódicamente los jefes con la dirección?
-
20. ¿Existe un buen sistema de quejas y sugerencias?
-

Anexo 6

CUESTIONARIO DEL CONTROL

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

1. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?

2. ¿Quién y cómo define los controles?

3. ¿Están actualizados los controles y funcionan?

4. ¿Qué tipo de controles existen?

5. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a:
 - 5.1. Objetivos?
 - 5.2. Políticas?
 - 5.3. Planes?
 - 5.4. Procedimientos?
 - 5.5. Programas?
 - 5.6. Presupuestos?
6. ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?

7. ¿Se investigan las causas de las desviaciones?

8. ¿Quién investiga las desviaciones y con que periodicidad?

9. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?

10. ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?

11. ¿Se evalúan en general los aspectos de:

11.1. Cantidad?

11.2. Costo?

11.3. Tiempo?

11.4. Calidad?

11.5. Forma?

12. ¿Qué áreas de actividad realizan por sí mismas el control sobre los planes bajo su responsabilidad?

13. ¿Se estudia cuál es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?

14. Se revisan periódicamente los elementos del control interno, en cuanto a:

14.1. Organización:

14.1.1. Estructura orgánica

14.1.2. Asignación de funciones

14.1.3. Procedimientos de operación

14.1.4. Formas

14.2. En cuanto al personal:

14.2.1. Políticas de selección y capacitación

14.2.2. Eficiencia individual

14.2.3. Retribución adecuada

14.3. Sistemas de información:

14.3.1. Sistema contable, de presupuesto y de procesamiento de datos

14.3.2. Informes, gráficas y estadísticas

14.4. En cuanto a supervisión:

14.4.1. Por parte de auditores internos

14.4.2. Auditores externos.

Anexo 7

CUESTIONARIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

1. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

2. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?

3. ¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentos para el control operativo?

4. ¿Están actualizados y son adecuados y suficientes?

5. ¿Deben ser modificados y/o optimizados?

6. ¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?

7. ¿Los procedimientos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llenado?

8. ¿Para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?
-
9. ¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?
-
10. ¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?
-
11. ¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar qué sistemas y procedimientos es posible mecanizar?
-
12. ¿Las formas de registro y control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?
-
13. ¿El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?
-
14. ¿Se cuenta con un catálogo de formas y con qué frecuencia se actualiza?
-
15. ¿Se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catálogo y se evalúa su funcionamiento?
-
16. ¿Se realizan estudios de tiempo y movimientos en las diferentes áreas de las empresa?
-

Anexo 8

CUESTIONARIO DE COMPRAS

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

1. ¿Hay un manual de procedimientos actualizado que administre las compras y adquisiciones?

2. ¿Existe un programa calendarizado de compras y adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?

3. ¿El área de compras tiene un presupuesto definido y a que nivel?

4. ¿Qué áreas participan en la elaboración del presupuesto de compras?

5. ¿Qué procedimientos regulan la compra de materiales de consumo y de bienes en cada una de las áreas? _____

6. ¿Qué políticas se tienen en la adquisición de: volúmenes de compra, materiales, equipo?

7. ¿Qué procedimiento se siguen para la clasificación de compras menores y mayores y qué importes regulan?

8. ¿Se analiza en cada compra las condiciones de mercado y los costos?
-
9. ¿El personal de compras desempeña funciones de contabilidad?
-
10. ¿Se comprueba que todos los proveedores sean fabricantes establecidos y no sólo intermediarios?
-
11. ¿Se prevé que los documentos originales no se utilicen nuevamente y que su cancelación sea adecuada en: facturas, cotizaciones, recibos, cheques vouchers y otros?
-
12. ¿Quién autoriza las compras y en qué rangos?
-
13. ¿Se verifica que en las requisiciones exista saldo presupuestario para proceder con la compra?
-
14. ¿En caso de que no exista presupuesto, qué procedimiento se sigue para su autorización?
-
15. ¿Dónde y quienes elaboran el pedido de compras?
-
16. ¿Hay compras directas con base en el presupuesto calendarizado?
-
17. ¿Se solicita cotización de precios a diferentes proveedores?
-
18. ¿En los pedidos de compra mayores se sigue el procedimiento de celebración de contratos?
-
19. ¿Se efectúan pagos anticipados a proveedores y si así es: Quien autoriza, qué control se lleva, se tiene política de anticipos, en que casos se pide fianza?
-
20. ¿Qué documentos se remiten al área financiera para el trámite de pago?
-

21. ¿Se elabora oportunamente la información administrativa necesaria para la toma de decisiones?

22. ¿Tiene acceso a la información administrativa el personal del área de compras?

Anexo 9

CUESTIONARIO DE MANTENIMIENTO

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

1. ¿Se dispone para cada equipo o maquinaria de programas de mantenimiento:
 - 1.1. Preventivo?
 - 1.2. Productivo?
 - 1.3. Correctivo?
2. ¿Están actualizados los programas de mantenimiento?

3. ¿El mantenimiento lo proporciona personal:
 - 3.1. Externo
 - 3.2. Interno
 - 3.3. Ambos
4. ¿Existen contratos de mantenimiento para todos los equipos y están debidamente actualizados?

5. ¿Existen repuestos en el mercado nacional para los equipos y se pueden conseguir de inmediato?

6. ¿En caso de descompostura mayor existen sustitutos de los equipos y/o soportes técnicos (tiempo-máquina)?

7. ¿Se lleva estadística de las reparaciones por área y por equipo o máquina?

8. ¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles propios y arrendados?

Anexo 10

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

1. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de trabajo?

2. ¿Existe algún modelo específico para implantar objetivos y divulgar los objetivos a quienes deben cumplirlos?

3. ¿Entienden y aceptan los grupos, los objetivos y programas institucionales?

4. ¿Saben las personas de las diferentes áreas cómo se relaciona su trabajo con los objetivos y programas?

5. ¿Los colaboradores saben cómo se relacionan con los objetivos y programas?

6. ¿Se podrían mejorar los objetivos y programas?

7. ¿El personal tiene reuniones con entidades externas?
_____.

Anexo 11

CUESTIONARIO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Compañía/Empresa:

Realizado por: _____ **Fecha de evaluación:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición: _____

Sistema Contable

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de una empresa de contabilidad externa?

2. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas, que contenga todas las subcuentas del sistema contable?

3. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas de uso?

4. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ingresos, pagos, etc.,?

5. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?

6. De la siguiente información financiera, ¿con que periodicidad se produce?

6.1. Balance General _____

6.2. Estado de Resultados _____

6.3. Estado de origen y aplicación de recursos _____

6.4. Posición de caja _____

6.5. Otros informes financieros _____

7. ¿Hay un manual de contabilidad general?

8. ¿Existe un sistema presupuestal?

9. ¿Hay retraso en el registro de las operaciones en los sistemas de contabilidad?

10. ¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes?

11. ¿Qué tipo de informes contables se preparan?

12. ¿Quiénes reciben los informes contables?

13. ¿Qué estadísticas se preparan por áreas de responsabilidad?

14. ¿Qué mejoras considera usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información?

15. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?

16. ¿Qué operaciones se realizan con el equipo de procesamiento de datos?

17. ¿Cree usted que los métodos de procesamiento de datos sean los adecuados?

Control Presupuestal

1. ¿Se cuenta con un sistema de presupuesto en la empresa?

2. ¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal?

3. ¿Con qué frecuencia se evalúan y revisan los presupuestos?

4. ¿Qué medidas se toman con los resultados?

5. ¿Cómo se formulan y en qué consisten los registros que se utilizan en el control presupuestal?

6. La información presupuestal (adecuaciones, reducciones, ampliaciones) operada en el área de programación se entrega en forma periódica al área de control presupuestal?

7. ¿Cuáles son los mecanismos de fiscalización a la documentación presentada en pago?

8. La información producida por el área de control del presupuesto, ¿se concilia con la que reporta el área de finanzas en sus estados financieros?

9. ¿Qué procedimiento se siguen para realizar el ejercicio de la asignación presupuestal?

10. ¿Se han realizado pagos a las diferentes áreas de la organización con cargo a su presupuesto fuera del calendario autorizado?

11. ¿Se entregan oportunamente los estados de ejercicio del presupuesto a las áreas?

12. ¿Los estados financieros formulados por el área responsable de los recursos financieros reflejan íntegramente los aspectos presupuestales y patrimoniales?

13. Describa brevemente el sistema contable.

14. Describa brevemente el sistema establecido para el control y conservación del archivo de documentación comprobatoria.

Ingresos

1. Enuncie brevemente el origen de los ingresos que se perciben.

2. Describa brevemente el procedimiento de recepción de ingresos y las áreas responsables.

3. ¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria para su registro contable y presupuestal?

4. ¿El área receptora de los ingresos realiza un procedimiento de revisión de los ingresos?

5. ¿En qué momento se depositan los ingresos captados?

6. Describa brevemente el trámite de la documentación comprobatoria de ingresos, para efectuar la contabilización de estos.

7. ¿A qué tipo de cuenta bancaria se depositan los ingresos (monetaria o ahorro) y en que banco se depositan?

8. ¿Existe registro de firmas autorizadas ante los bancos?

9. ¿Se verifica periódicamente que exista una numeración correlativa en las facturas?

10. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de facturas?

11. ¿Quiénes están autorizados para cancelar facturas?

Bancos

1. ¿Qué procedimiento se siguen en el manejo y control de los recursos financieros?

2. Detalle de la siguiente información:
 - 2.1. Cantidad de cuentas bancarias

 - 2.2. A nombre de quien están aperturadas

 - 2.3. Propósito con que fueron abiertas

 - 2.4. Identificar cuales son monetarias y cuales son de ahorro

 - 2.5. ¿Existe restricción o gravamen en alguna de las cuentas existentes?

3. ¿Qué puestos ocupan las personas facultadas para firma de cheques?

4. ¿Con que periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias?

5. ¿Qué otras funciones tiene la persona que elabora las conciliaciones bancarias?

6. ¿A cargo de quien están las chequeras?

7. ¿Qué tipo de control tiene establecido para su manejo?

8. ¿Qué medidas de protección tienen establecidas por la salvaguarda de cheques pendientes de entrega, chequeras y cheques pendientes de depósito?

9. ¿La programación de pagos se realiza paralela con la programación de ingresos?

10. ¿Se presentan periódicamente las disponibilidades bancarias?, a quien se presentan?

Deudores diversos

1. Describa brevemente las políticas y procedimientos para autorización, control y recuperación de anticipos otorgados a las diferentes áreas.

2. ¿Quién autoriza el otorgamiento de recursos anticipados, por qué conceptos y montos?

3. ¿Se efectúan conciliaciones de saldos de adeudos pendientes?

4. En caso de existir alguna diferencia como consecuencia de las conciliaciones realizadas, ¿se investigan y aclaran oportuna y satisfactoriamente?

5. ¿Existen adeudos pendientes de recuperar, de antigüedad considerable?. Indique las causas que originan esta situación, así como las gestiones para su recuperación.

6. ¿Se otorgan anticipos de sueldo u otro tipo de préstamos?

7. Describa brevemente las políticas y procedimientos para autorización, control y recuperación de anticipos otorgados dentro del área de recursos financieros.

8. ¿Cuáles son los montos autorizados?

9. ¿Cuáles son los plazos de recuperación?

10. Describa brevemente el sistema de fiscalización, control y contabilización que recibe la documentación comprobatoria de los anticipos otorgados.

Acreeedores

1. ¿Se cuenta con un procedimiento adecuado para el registro y control de las cuentas por pagar a terceros?

2. ¿Qué conceptos de pasivos se consideran en la cuenta de acreedores?. Enúncielos.

3. ¿Existe un procedimiento de revisión previo pago a los acreedores?

4. ¿Se registra contablemente la documentación por los compromisos contraídos con terceros?

5. ¿Estos compromisos están considerados en el presupuesto autorizado?

6. ¿Qué persona o puesto es la responsable de la creación de pasivos?

7. ¿Se mantienen debidamente integrados y depurados los saldos de la cuenta de acreedores?

8. ¿Se preparan periódicamente análisis de antigüedad de saldos de la cuenta de acreedores?

9. ¿Se efectúan arqueos periódicos de la documentación pendiente de pago?

10. ¿Se tienen compromisos con terceros, no pagados, de ejercicios anteriores?

11. ¿Están debidamente contabilizados?

12. ¿Se cuenta con recursos para realizar los pagos de estos compromisos?

13. ¿Existen pasivos pagados y pendientes que no cuenten con disponibilidad presupuestal?.
Menciónelos.

14. Describa brevemente el procedimiento del trámite de la documentación para su pago.

15. ¿Se verifica que la documentación recibida para su pago a terceros cuente con la autorización respectiva y señale aplicación contable y presupuestal al registrar?

16. ¿Se tiene establecida la política de no firmar cheques en blanco o al portador?

17. Describa brevemente el procedimiento para recabar autorización y firma de los cheques.

18. ¿Se tiene establecido un procedimiento, lugar, horario y personal para efectuar el pago?

19. Describa el procedimiento de cancelación de cheques vencidos.

Planeación financiera

1. ¿Cuál ha sido la tasa de rendimiento del capital en los últimos cinco años?

2. ¿Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la empresa en los cinco años anteriores?

3. En caso negativo, ¿cuáles han sido las causas por las que no se obtuvieron dichas tasas de rendimiento?

4. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la empresa?

4.1. Internas _____

4.2. Externas _____

5. ¿Por qué motivo se han escogido estas fuentes de financiamiento?

6. ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir qué fuentes se debe utilizar?

7. ¿Se conocen los rendimientos negativos y positivos que han producido los financiamientos obtenidos?

8. ¿Se cuenta con un sistema presupuestal que esté debidamente coordinado?

Impuestos

1. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales y municipales dentro de los plazos establecidos?

2. ¿Qué esfuerzos se han hecho para deducir a un mínimo el pago legal de impuestos?

3. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

Relaciones financieras

1. ¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?

2. ¿Qué fuentes de información financiera se utiliza?

2.1. Internas _____

2.2. Externas _____

Manejo de fondos

1. ¿Se preparan presupuestos de caja o de movimiento y existencia de fondos?

2. ¿Se perciben los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron?

3. ¿Se elaboran programas de pago?

4. ¿Se cumple con ellos?

Crédito y cobranza

1. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a:

1.1. Límite? _____

- 1.2. Condiciones de pago? _____
- 1.3. Descuentos por volumen? _____
- 1.4. Pronto pago? _____
- 1.5. Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables? _____
- 1.6. Autorizaciones de crédito? _____
- 1.7. Registros? _____
2. ¿Cuál es la rotación de su cartera?

3. ¿Cuál ha sido durante los últimos cinco años?

4. ¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función a ventas netas y en función al total de la cartera en los últimos cinco años?

5. ¿Es adecuado el sistema de cobranza?

6. ¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?

7. ¿Con qué frecuencia se revisan y analizan los saldos por cobrar?

8. ¿Con qué periodicidad se verifican o concilian lo saldos de los clientes?

9. ¿Se cotejan los estados de cuenta con los clientes?

10. ¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?

11. ¿Dónde y cómo se guardan los documentos por cobrar y documentos en garantía?

12. ¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?

13. ¿Se anotan al dorso de los documentos los cobros?

14. Una vez determinada una cuenta incobrable, ¿qué proceso se sigue?

Seguros

1. ¿Qué seguros tienen contratados?

2. ¿Con qué compañías de seguro

3. ¿Quién contrata los seguros?

4. ¿Se revisan las condiciones de los seguros existentes con respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?

5. ¿Se lleva un control sobre los seguros?

6. ¿Quién verifica la vigencia de los seguros y sus montos?
