

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



**ELABORACIÓN DE MANUAL Y LINEAMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTAL
DE GASTOS DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD LIFE, S.A.”**

(Tesis de Licenciatura)

Mynor Alcides López Botello

Guatemala, junio 2016

**ELABORACIÓN DE MANUAL Y LINEAMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTAL
DE GASTOS DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD LIFE, S.A.”**
(Tesis de Licenciatura)

Mynor Alcides López Botello

Lic. Byron González (**Asesor**)
M. Sc. Julio César Álvarez G. (**Revisor**)

Guatemala, junio 2016

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.020.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 22 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Byron González

Revisor: Licenciado Julio Álvarez

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

Tesis titulada: "Elaboración de manual y lineamientos de control presupuestal de gastos de la empresa Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A."

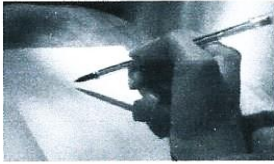
Presentada por: Mynor López Botello

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



LIC. BYRON RENE GONZALEZ ALVAREZ
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Miembro Adherente de:



Guatemala, 27 de noviembre de 2015

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad


Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría del Informe de Tesis del tema: **"Elaboración de Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal de gastos de la Empresa "Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A." realizado por Mynor Alcides López Botello carné No. 2015-03322**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen de Competencia Profesional -ECP-, por lo tanto doy el dictamen de aprobado el tema desarrollado, con la nota de setenta y tres puntos (73) de cien (100).

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

Atentamente,


Lic. Byron René González Álvarez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 3408



Guatemala, 15 de diciembre 2015

Licenciada
LUCRECIA CARDOZA
Universidad Panamericana
Facultad Ciencias Económicas

Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Informe Final de Tesis del tema **"Elaboración de manual y lineamientos de control presupuestal de gastos de la empresa Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A."** realizado por Mynor Alcides López Botello, carné No.201503322, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor .

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP-.

Me suscribo de usted, deferentemente



Lic. Julio César Álvarez García
M.Sc. en Comunicación Educativa

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme fortaleza, sabiduría e inteligencia e iluminar mi camino cada día para poder cumplir una de mis metas
- A mis padres:** María Teresa Botello Urías y Fidel Reginaldo López de León, por todo su amor, apoyo incondicional, comprensión y sacrificio, y enseñarme a ser fuerte para superar los obstáculos de la vida.
- A mis hermanos:** Rudy Orlando López Botello y Mario Alberto López Botello porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por su apoyo y cariño.
- A mis amigos y compañeros:** Que Dios ha puesto en mí vida, y me han brindado sus enseñanzas, afecto, colaboración desinteresada e incondicional.
- A mis centros de enseñanza:** Universidad Panamericana y Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos adquiridos durante los años de estancia en sus aulas y ayudar a convertirme en un profesional.
- A mis mentores:** Por compartir conmigo sus conocimientos y ser una fuente de inspiración en mí vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organigrama	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta de Investigación	5
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 General	6
1.5.2 Específicos	6
1.6 Alcances y límites	6
1.6.1 Alcances	6
1.6.2 Límites	7
Capítulo 2: Marco Teórico	
2.1 Presupuesto	8
2.2 Control	8
2.2.1 Control Presupuestario	9
2.3 Manual de Políticas	9
2.4 Planificación y control de gastos	11
2.5 Planificación	13
2.6 Ejecución	13
2.7 Evaluación	14
2.8 Organizar	14

2.9 Dirigir y motivar	14
2.10 Controlar	14
2.11 Políticas contables	15
2.12 Control Interno	15
2.13 Comunicación	15
2.14 Supervisión	16
2.15 Estados Financieros	16
Capítulo 3: Marco Metodológico	
3.1 Tipo de Investigación	18
3.1.1 Investigación Descriptiva	18
3.1.2 Investigación Explicativa	18
3.2 Sujetos de la Investigación	18
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	18
3.4 Diseño de la Investigación	19
Capítulo 4: Resultados de la Investigación	
4.1 Muestra	20
4.1.1 Control Interno	20
4.1.2 Área Fiscal	21
4.1.3 Proceso de autorización de emisión de cheques	22
4.2 Presentación de Resultados	26
4.2.1 Estado de Resultados	26
4.2.2 Balance General	27
4.2.3 Razones Financieras	28
4.2.4 Comparativo de Gastos de Operación	29
4.2.5 Variaciones de Gastos de Operación	30
4.3 Análisis de los Resultados	30

4.3.1 Gastos del personal	30
4.3.2 Alquileres	30
4.3.3 Servicios Generales	31
4.3.4 Gastos Generales	31
4.3.5 Mantenimientos	31
4.3.6 Depreciaciones	32
4.3.7 Muestras	33
4.3.8 Seguridad	33
4.3.9 Combustibles	33
4.3.10 Otros Servicios	34
4.3.11 Publicidad	34
4.3.12 Honorarios Profesionales	34
4.4 Conclusiones de la Investigación	35
Capítulo 5: Propuesta de Solución a la Problemática	
5.1 Introducción	36
5.2 Justificación	37
5.3 Objetivos de la propuesta	38
5.3.1 Objetivo General	38
5.3.2 Objetivos específicos	38
5.4 Desarrollo de la Propuesta	38
5.5 Programa de la Implementación	41
5.6 Presupuesto de la propuesta	41
Referencias	46

Lista de Anexos

Anexo no. 1	Cuestionario sobre la Base Legal	49
Anexo no. 2	Cuestionario de objetivos financieros	50
Anexo no. 3	Cuestionario de Planeación	51
Anexo no. 4	Cuestionario de la Organización	52
Anexo no. 5	Cuestionario de Control Interno	53
Anexo no. 6	Cuestionario de Control Interno	54
Anexo no. 7	Cuestionario de Compras y abastecimiento	55
Anexo no. 8	Cuestionario del Personal	56
Anexo no. 9	Cuestionario de Comercialización	57
Anexo no. 10	Cuestionario sobre Productos y Servicios	58
Anexo no. 11	Cuestionario sobre Comunicación	59
Anexo no. 12	Cuestionario de Ventas	60
Anexo no. 13	Entrevista	61
Anexo no. 14	Análisis Foda	63

Resumen

Como parte del programa de Actualización y Cierre Académico se encuentra la realización de un proyecto de Tesis, para optar al título de Contador Público y Auditor.

Para desarrollar este informe se debe realizar una planificación, la que conlleva el estudio previo de la empresa sujeto de análisis, para determinar las distintas debilidades que le afectan, y poder centrar la atención en brindar solución a una de la problemáticas.

El presente trabajo se realizó en la empresa “Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.”, que se dedica a la venta de equipo médico hospitalario, insumos y suministros, entre otros.

Para la realización de la investigación se recopiló información a través de cuestionarios y entrevistas a personal de la empresa y con ello encontrar oportunidades de mejora durante esa fase de diagnóstico.

En esta etapa de la investigación se pudo establecer que una de las áreas que es necesario reforzar es la del control de gastos y que una de las principales causas de esta debilidad es que la empresa carece de un Manual de Lineamientos de Control Presupuestal específicamente para el área de gastos.

Basado en lo anterior el objetivo principal es brindar una solución a la debilidad encontrada durante el proceso de investigación, la que consiste en presentar una propuesta de elaboración de un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal de Gastos que ayude a regular la calidad del gasto.

Introducción

El presente trabajo contiene los resultados de la investigación que se realizó, los que desglosados contienen: En el capítulo uno los antecedentes de la empresa en los que se menciona la forma en que está constituida en el Registro Mercantil, su actividad económica principal, régimen en el que se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT –; así como los impuestos a los que se encuentra afecta. También se incluye el organigrama de la empresa en el que se podrá apreciar su organización a través de sus distintos departamentos y niveles jerárquicos.

En el capítulo dos se desarrolla el Marco Teórico que incluye conceptos relacionados al control presupuestal, manual de políticas, planificación y estados financieros entre otros; que al conocerlos ayudarán a comprender de mejor manera la terminología utilizada en esta investigación.

En el capítulo tres se mencionan los tipos de investigación utilizados para desarrollar el trabajo; asimismo los sujetos que proporcionaron la información y que fue recopilada utilizando instrumentos como cuestionarios y entrevistas.

Luego se describen en el capítulo cuatro los resultados de la investigación, en los que se incluye la muestra obtenida de los principales rubros de gastos del estado de resultados y que sirvió de base para profundizar en el tema del control de los mismos. Asimismo se incluye un comparativo de los gastos de operación reales respecto a las cifras presupuestadas durante el año 2014, en el que se apreciará las principales variaciones. En lo relacionado al Control Interno se pudo constatar que la empresa no cuenta con un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal que facilite al personal de la misma la realización de gastos de acuerdo a las políticas definidas.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta una propuesta de diseño del Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal para establecer de manera efectiva las directrices que ayuden a controlar los gastos mediante el uso eficiente de los recursos.

Capítulo 1.

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

La empresa “Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.” constituida como Sociedad Anónima en el Registro Mercantil, lo cual se pudo constatar al observar la patente de comercio de Empresa y de Sociedad, misma que fue constituida el 31 de enero de 1985 según la Escritura de Constitución.

Está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT – en el Régimen de las Actividades sobre las Utilidades Lucrativas lo cual se corroboró al ver la Constancia de Inscripción en el Registro Tributario Unificado – RTU –, siendo la fecha de inscripción 10 de marzo de 1986.

Es de resaltar que el método contable para el registro de sus operaciones es el devengado y el tipo de inventario autorizado es el promedio ponderado de la existencia.

La actividad principal es la compra y venta de equipo médico menor y mayor, para clientes del sector público y privado, dentro del territorio nacional y centroamericano con el objetivo primordial de ofrecer productos que ayuden al bienestar y mejora de la salud de las personas mediante la utilización y adquisición de sus artículos. Se encuentra ubicada en la 2ª. Calle 4-08 Zona 10 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala donde funcionan las oficinas administrativas. El inmueble no es de su propiedad y existe un contrato de arrendamiento en el cual se establece la cuota mensual en concepto de alquiler.

Se encuentra formalmente inscrita en el Ministerio de Trabajo lo cual se observó al verificar el documento respectivo; así como el libro de salarios. Está afiliada en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y es importante mencionar que realiza sus pagos a esa institución de forma electrónica, facilitando la generación de certificados de trabajo a sus empleados.

Se encuentra afecta al cumplimiento en el pago de varios impuestos y obligaciones como las siguientes:

- Pagos trimestrales del – ISR – (Sobre la base de una renta imponible estimada),
- Impuesto de Solidaridad – ISO –,
- Impuesto sobre circulación de vehículos,
- Retenciones – ISR – mensual,
- Impuesto al Valor Agregado, e
- – ISR – Anual.

Con respecto al Recurso Humano, la organización cuenta con 55 colaboradores distribuidos en cada uno de sus departamentos.

Tiene una estructura organizacional que le permite obtener y lograr sus objetivos, que es dirigida por un grupo gerencial que tiene a su cargo las distintas áreas de la entidad.

El proceso de evaluación, selección y capacitación del personal lo realiza el Departamento de Recursos Humanos; así como también se encarga de promover los valores a nivel institucional. También cuenta con 2 salas de venta con personal que se prepara y capacita continuamente para ofrecer sus productos y un excelente servicio a sus clientes. En el Departamento de Ventas se tiene personal preparado y capacitado para atender y promover sus artículos para hospitales tanto públicos como privados.

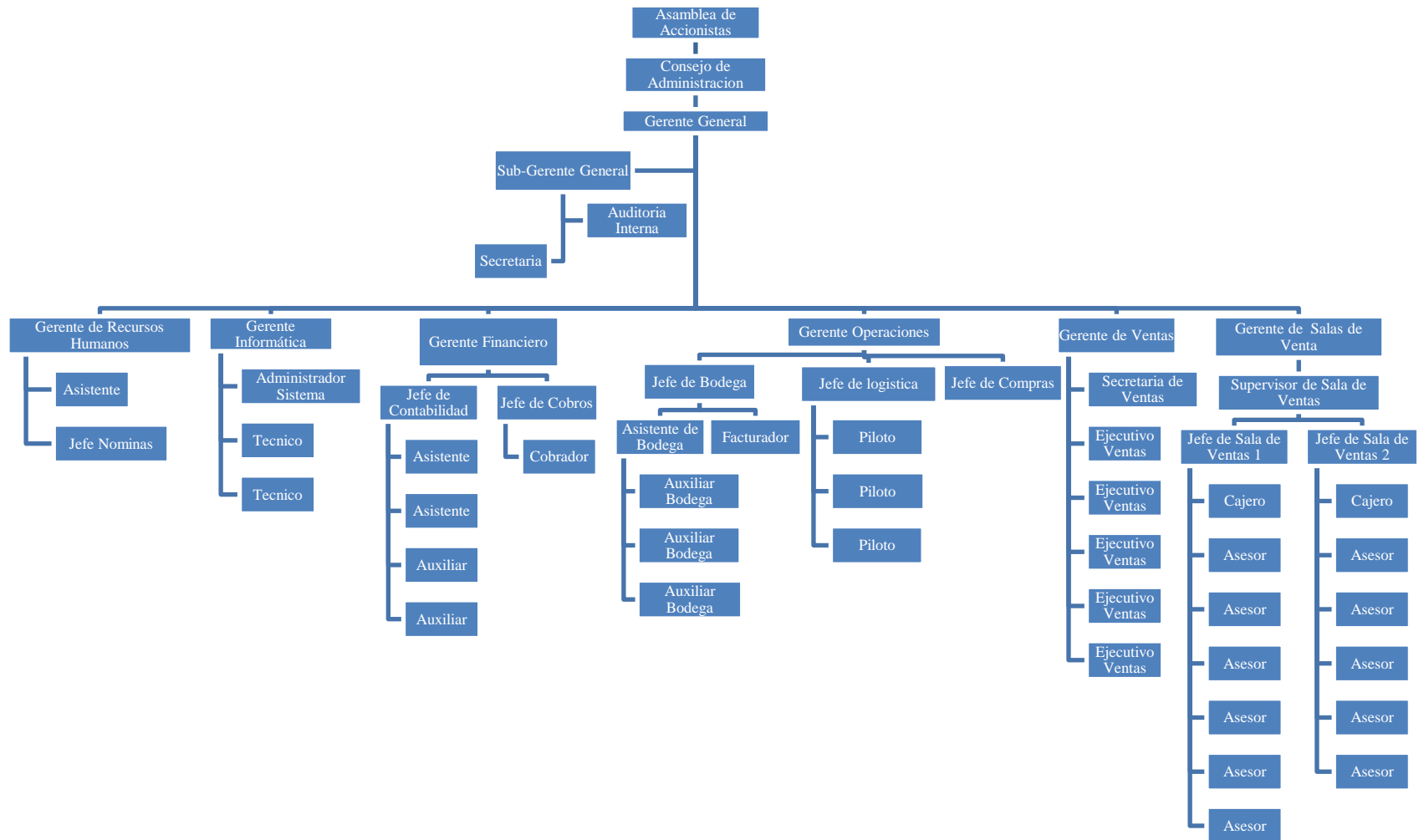
En el área de Operaciones se encuentra el personal de compras, bodega y abastecimiento que su principal función es mantener *stock* suficiente de artículos, con el objeto de surtir a las salas de venta como a clientes institucionales.

En el área administrativa cuenta con el Departamento de Contabilidad que se dedica principalmente a procesar y proveer información financiera para la toma de decisiones. El Departamento de Informática se encarga de proporcionar una infraestructura adecuada y un sistema eficiente para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Se cuenta con un Departamento de Auditoría Interna que se encarga mantener un adecuado ambiente de control, mediante el desarrollo y cumplimiento de su plan de trabajo.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa con el que se visualiza la estructura organizacional; así como los distintos departamentos y se puede apreciar las distintas jerarquías dentro de la institución.

1.1.1 Organigrama



Fuente: Recursos Humanos de la empresa

1.2 Planteamiento del problema

Basado en las técnicas, criterios, indicadores y normas aplicadas a la evaluación integral, se identificó que el área crítica a evaluar es el área de gastos en la empresa; a través de la evaluación realizada, se determinó que existen en el área de gastos aumentos.

Esto obedece a que no existe un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal de gastos, que establezca con claridad los límites autorizados, así como el procedimiento de autorización para la compra o adquisición de un servicio y que a su vez sea del conocimiento de todo el personal y que mediante su utilización, permita llevar a cabo el cumplimiento de lo establecido en el manual, coadyuvando en el cumplimiento de procedimientos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal identificando gastos innecesarios y que los resultados se informen oportunamente.

1.3 Pregunta de Investigación

¿De qué manera contribuirá en la reducción y adecuado control de gastos la elaboración de un manual de políticas y lineamientos de control presupuestal de gastos en la empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.?

1.4 Justificación

Se ha determinado mediante la evaluación realizada, que existe la necesidad de llevar un control de los gastos; esto se debe a que no existe manual de políticas para el control de la ejecución presupuestal de gastos, que ayude a que al realizar la compra o adquisición de un servicio, tanto el personal que solicita y el que tiene a su cargo la función de realizar el desembolso estén informados de las políticas para realizar cualquier gasto.

Debido a esta situación, es fundamental para la empresa, la elaboración, revisión y aprobación de un Manual de Políticas de Control Presupuestal en el área específica de gastos; con el objetivo principal, de que todos los colaboradores lo conozcan y que mediante su utilización, permita el cumplimiento de sus normas y que a su vez contribuya a la reducción de los gastos y ayude a obtener una mayor rentabilidad.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Elaborar una propuesta de modelo de un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal de gastos que permita el adecuado control y cumplimiento de las políticas establecidas y con ello contribuir a la reducción de los mismos.

1.5.2 Específicos

- a) Establecer normas de autorización y documentación requerida para la emisión de pagos en la compra de un bien o adquisición de un servicio.
- b) Determinar bases de comparación para evaluar resultados.
- c) Divulgar las políticas de control de gastos a todo el personal de la empresa.
- d) Promover la adecuada utilización de los recursos asignados a los distintos departamentos.

1.6 Alcances y límites

La investigación se realizó en la empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A., en donde se analizaron y evaluaron los documentos correspondientes, se aplicaron cuestionarios a personal clave, con el objeto de recabar información que permitiera conocer el método y forma de realizar los gastos y evaluar el control de los mismos.

1.6.1 Alcances

- a) Se tuvo acceso a información legal de la empresa,
- b) Se contó con la aprobación de la empresa para la realización de la investigación,
- c) Se observó la forma real en que se lleva el proceso de control de gastos, y
- d) Se accedió a otras áreas como Recursos Humanos, Auditoría Interna, Sub-gerencia, Gerencia Financiera, para poder recopilar información que es muy valiosa para identificar áreas críticas relacionadas al control interno de la empresa y adecuada utilización de los recursos.

1.6.2 Límites

- a) Por instrucciones de la empresa no se consignó el nombre real de la misma por tal motivo se utilizó un nombre ficticio.
- b) La información y cifras financieras se modificaron para guardar la confidencialidad

Capítulo 2.

Marco Conceptual

2.1 Presupuesto

Lozano (2002, párr. 4) menciona: “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.

Por su parte González (2002, párr. 1) reitera:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

2.2 Control

Según Juran (1990) “Es el proceso de gestión necesario para fijar y hacer cumplir unas normas” (p. 718).

Refiriéndose a este término Hoil (2013) comenta:

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

2.2.1 Control Presupuestario

Con respecto a la definición de Control Presupuestario Muñiz (2009) indica:

El presupuesto es una de las herramientas principales que tiene el sistema de control de gestión para poder conocer la evolución de los resultados reales frente a los previstos, no tiene sentido realizar un presupuesto que después no sirva como punto de referencia para controlar que pasa en la realidad en cualquier tipo de organización, cuando se producen unos resultados reales diferentes a los previstos (p. 125).

Por su parte Cabrera (2008, Párr. 2) respecto al control presupuestal establece que:

Es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

2.3 Manuales de políticas

Según Álvarez (1996) indica “Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (p.23).

Respecto a la existencia de los manuales Álvarez (1996) comenta:

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, sobre todo, Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar (p.24).

Asimismo los manuales de políticas y procedimientos son herramientas muy importantes ya que ofrecen lineamientos específicos para el cumplimiento de procesos y así obtener los resultados deseados y si se enfocan en el área de control de gastos servirán de base para tener los elementos que permitirán una reducción en los gastos y ayudar a que la empresa obtenga sus objetivos de ser más rentable.

Referente a la existencia de un manual de políticas Rodríguez (2002) indica:

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

Por otro lado en lo concerniente a las políticas y utilidades Torres (1996) establece:

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una

decisión. El uso de políticas redundante en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización. Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades (p.28).

Con respecto a la existencia de políticas específicamente para el cumplimiento y control adecuado de los gastos es necesario definir específicamente las líneas de autorización así como los límites en determinados rubros de gastos para simplificar la operación y ayudar a la organización a obtener utilidades.

El Manual de políticas contiene una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

2.4 Planificación y control de gastos

Según Welsch, Hilton y Gordon (2005) respecto a la planificación y control de gastos indican:

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo su perspectiva, la planificación y el control de gastos pueden resultar ya sea en mayores o menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse en la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operativas que sean esenciales para su logro. Algunas compañías recortan

los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no destinan suficientes recursos al mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios (p.223).

Esto quiere decir que no necesariamente se deben recortar los gastos de una forma drástica debido a que puede ocasionar gastos más fuertes en el futuro debido a una decisión tan severa.

Asimismo Welsch, Hilton y Gordon (2005) indican: “Vistos bajo su perspectiva, la planificación y el control de gastos pueden resultar ya sea en mayores o menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse en la relación entre los desembolsos y los beneficios” (p.223).

Por tal motivo es importante que los gastos se midan mediante costo-beneficio a efecto de realizarlo con el objetivo primordial de obtener el máximo beneficio por el desembolso realizado esto se debe a que existen compañías que adoptan recortar los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no destinan suficientes recursos al mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios. Derivado de ello los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente debe realizarse una planificación bien dirigida y estructurada.

Por tal motivo el IICA-Costa Rica (2005) establece que:

Cada unidad en la Sede Central es responsable de los recursos asignados y de la ejecución presupuestaria de los mismos. Para esto debe contar con la designación de uno de sus funcionarios como el responsable del control y seguimiento presupuestario de la unidad, estableciendo sistemas de control interno conjuntamente con la División de Presupuesto y Control (p. 2).

Esto quiere decir que con un adecuado sistema de control presupuestal y una buena planificación de la realización de los gastos desembocará en que el gasto se ejecute con más conciencia y con el hecho de designar responsables por unidad o centro de costo, el ambiente de control en una organización ayudara al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con respecto al control de gastos Muñiz (2009) indica “El análisis de los gastos debe partir de su conocimiento y origen” (p.53).

Asimismo Muñiz (2009) recomienda “Realizar una clasificación de todos los gastos por tipos, por importancia o por naturaleza, por responsables, por áreas o por departamentos con el objetivo de que ayude a su clasificación para ser analizados” (p.53).

Este análisis permitirá identificar gastos innecesarios que se realizan por el simple hecho de gastar sin analizar que retorno que se tendrá al realizar la erogación. Así como los responsables de cada departamento deben evaluar la necesidad de realizar el gasto y con ello proceder a su autorización. Lo que conlleva conocer la esencia y el motivo del gasto y evaluar su costo-beneficio.

2.5 Planificación

Espinosa (2013, párr. 5) respecto a este término indica que: “La planificación consiste en un proceso racional para alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados cursos de acción”.

2.6 Ejecución

(“Control Interno”, s.f.) respecto al término ejecución dice lo siguiente:

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efecto de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

2.7 Evaluación

Es muy importante medir los resultados y verificar si los objetivos o metas propuestas se están cumpliendo de forma oportuna y de no ser así tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo.

Por ello con respecto al término evaluación, Guerra (2007) indica que:

Compara resultados respecto a expectativas; encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado, para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplidos (p.11).

2.8 Organizar

Welsch, Hilton y Gordon (2005) indican: “Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo” (p.5).

2.9 Dirigir y motivar

Para el logro de un objetivo es importante que las personas estén bien dirigidas hacia el logro de un fin establecido previamente. Por ello Welsch, Hilton y Gordon (2005) reiteran: “es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa” (p.5).

2.10 Controlar

Welsch, Hilton y Gordon (2005) comentan: “Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa” (p.5).

2.11 Políticas contables

Mesén (2007) respecto a este tema establece: “En el contexto de la normativa internacional de contabilidad, las políticas contables, representan los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos que una entidad ha adoptado para la elaboración y presentación de su información financiera”. (p.44).

2.12 Control Interno

El control interno en una empresa promueve la eficiencia operativa y a través de su implementación se fomenta la aplicación de políticas administrativas con el objeto de salvaguardar los activos de la organización, verificar la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera, y con ello lograr que la información financiera sea razonable para la toma de decisiones.

Respecto al Control Interno Coopers y Lybrand. (1997) argumentan:

El control interno se define como un proceso efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos (p.15).

2.13 Comunicación

Es muy importante poder transmitir la información en una empresa y poder comunicarla con el objetivo de que sea entendida y comprendida por todo el personal de una empresa. Por ello González (1997) se refiere a este término así:

La comunicación es la capacidad de un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo. El traspaso de información de una persona a otra, ya sea que despierte o no confianza o se transforme en un cambio o intercambio, logrando que la información transmitida sea comprensible para el que la recibe, situación que podrá confirmarse cuando éste reaccione como se esperaba.

La comunicación directiva es el trabajo que realiza un director para crear un ambiente de entendimiento en el grupo (p.26).

Desde el punto de vista administrativo, se puede considerar que la comunicación es un medio del que se vale la dirección de una empresa, hacia el interior y al exterior de la misma, para satisfacer sus objetivos y cumplir así con su cometido (p 27).

2.14 Supervisión

Este proceso es muy importante para la consecución de los objetivos que se haya trazado una empresa, por ello es vital que se supervise el cumplimiento de las actividades que se deben realizar para la obtención de un objetivo o meta específica.

Por tal motivo Hernández (2010, párr. 4) menciona:

La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando el los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto.

2.15 Estados financieros

Es muy importante para una empresa conocer la situación en la que se encuentra a través de las cifras expresadas en los estados financieros.

Referente a ello (Sinisterra y Polanco, 2007) establecen:

El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los estados financieros. A través de los estados financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico. La responsabilidad de la preparación y presentación de los estados financieros es de los administradores del ente económico. Los estados financieros reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables (p.15).

Capítulo 3.

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Investigación Descriptiva

Llamada también diagnóstica fue la que se utilizó para realizar el trabajo, debido a que se determinaron las distintas causas que provocan el problema y sus distintos componentes, los cuales se analizaron por separado para descubrir la mayor cantidad de detalles de cada componente. Asimismo mediante su utilización se identificaron hechos que se observaron y permitieron conocer situaciones a través de la descripción exacta de actividades y procesos en relación al tema de control de gastos.

3.1.2 Investigación Explicativa

Este tipo de investigación fue de mucha utilidad debido a que mediante su utilización se investigaron las causas que ocasionan la falta de control en algunos gastos.

3.2 Sujetos de la investigación

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A., que se dedica a la comercialización de equipo médico, las áreas que participaron en este proceso fueron: La Sub-Gerencia General, el Departamento de Contabilidad, Gerencia Financiera, Recursos Humanos, Gerencia de Ventas y Auditoría Interna.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Es importante resaltar que todo instrumento de recolección de datos debe ser confiable esto quiere decir que mediante su utilización se puedan obtener resultados que den seguridad de que la información es real y que a su vez puedan ser comprobados. Por tal motivo para el desarrollo del Proyecto de Investigación se utilizaron cuestionarios, entrevistas; así como se utilizó la técnica de la observación con el objetivo de recopilar información que permita

conocer a profundidad las peculiaridades del desarrollo de actividades propias de la empresa y con la información obtenida dar soporte a los estudios de investigación practicados.

3.4 Diseño de la investigación

Para la realización del proyecto se efectuó una investigación primeramente de carácter cualitativo, esto se debe a que en esta fase se recopiló información importante a través de entrevistas a funcionarios clave; así como la elaboración de cuestionarios dirigidos a los responsables de varios departamentos de la empresa; con el objeto de obtener datos acerca del funcionamiento de la empresa y conocer los controles y procedimientos; así como información referente al control y adecuado manejo de los gastos. Luego del análisis de la información recopilada se procedió con la utilización de la investigación cuantitativa debido a que es necesario demostrar numéricamente el resultado de algunas cifras o indicadores financieros que respalden el trabajo realizado.

Capítulo 4.

Resultados de la investigación

4.1 Muestra

De acuerdo a lo investigado en varios componentes del estado de resultados, se pudo apreciar que el mismo se conforma de 31 rubros; la muestra seleccionada de 10 rubros permitió conocer los resultados de la evaluación; a continuación se detallan los que se analizaron.

Principales rubros	<ol style="list-style-type: none">1. Personal,2. Alquileres,3. Gastos generales,4. Mantenimientos,5. Publicidad,6. Honorarios profesionales,7. Depreciaciones,8. Muestras,9. Combustibles, y10. Otros servicios.
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.1.1 Control interno

Como resultado de la investigación realizada en la empresa, se constató que no cuenta con un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal de gastos; de igual manera a nivel general carecen de manuales de procesos en otras áreas de la organización que repercute en el incumplimiento de algunos procedimientos.

Referente al control presupuestal es necesario poner en práctica el proceso de control preventivo y que el presupuesto pueda ser implementado en un sistema informático ya que se comprobó que el presupuesto autorizado y el control presupuestal son elaborados en hojas electrónicas, lo que repercute en que las cifras puedan ser cambiadas, sin quedar un historial de modificaciones.

Por ello el proceso de control tiene varias fases que se deben cumplir como captar los resultados, comparar con lo que se ha planeado, detectar desviaciones e informar. Este proceso es muy importante para que el cumplimiento de objetivos sea medido periódicamente; así como la obtención de metas. Es de resaltar que si existen desviaciones se deben de analizar las causas y proponer mejoras.

Debido al crecimiento que ha experimentado la empresa en cuanto a su personal, es necesario actualizar los descriptores de puestos y documentarlos, a medida que va creciendo se han presentado las situaciones siguientes:

- Aumenta el número de personas y como consecuencia se comienza a delegar funciones,
- Los activos de la empresa dejan de estar bajo el control directo de los dueños,
- La información la prepara personal de la empresa distinto a los dueños.

Por ello ante estas situaciones es necesario que se disponga de un adecuado ambiente de control interno para tener un eficiente control de los bienes y disponer de información oportuna y confiable.

4.1.2 Área fiscal

- La empresa se encuentra inscrita en el Régimen de las Actividades sobre las Utilidades Lucrativas,
- Emite sus facturas con la frase “Sujeto a pagos trimestrales”,
- El cálculo de las depreciaciones es realizado bajo el método de línea recta, el cual conlleva aplicar al valor de adquisición del activo, el porcentaje máximo legal que establece el artículo no. 28 de la Ley de Actualización Tributaria del Impuesto sobre la Renta,
- Tiene al día la impresión de sus libros contables y se encuentran debidamente habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria y autorizados en el Registro Mercantil, lo cual se verificó al observar los *sticker* emitidos por ambas instituciones y que se encuentran adheridos en los libros,
- Los gastos que se han contabilizado son útiles, necesarios, pertinentes e indispensables para producir o generar renta gravada,

- Cuando se realizan adquisiciones de bienes o servicios se ha efectuado la retención del Impuesto Sobre la Renta respectiva, verificando que sean gastos mayores o iguales a Q 2,500.00 sin incluir el Impuesto al Valor Agregado y remesando en su oportunidad las retenciones realizadas, y
- Realiza los pagos trimestrales según lo establecido en el artículo No. 38 de la Ley de Actualización Tributaria del Impuesto Sobre la Renta, los cuales son aplicados al Impuesto Determinado en la Declaración Anual del Impuesto Sobre la Renta que vence el 31 de marzo de cada año.

La empresa se encuentra al día en la presentación de sus declaraciones de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria lo cual se pudo constatar al tener a la vista las declaraciones y confirmar que han sido presentadas oportunamente.

Además es importante mencionar que la empresa no ha sido designada como Agente Retenedor del Impuesto al Valor Agregado por tal motivo no está obligada a practicar retenciones de este impuesto.

4.1.3 Proceso de autorización de emisión de cheques

Al no contar con un manual de políticas de control presupuestal, se identificó que uno de los problemas más importantes de resolver dentro de la empresa es garantizar que el gasto sea eficiente, necesario e indispensable para la operación.

Es importante mencionar que todo gasto debe estar bien documentado con las facturas respectivas verificando los aspectos fiscales, ante cualquier revisión por parte de la Administración Tributaria.

Asimismo que previo a que se ejecute el gasto se debe realizar una evaluación del costo-beneficio con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa.

Por ello reviste mucha importancia que los controles existan, que haya procesos de autorización de gastos, políticas escritas, además de que exista personal dedicado exclusivamente a velar por el cumplimiento de lo establecido en el presupuesto y que los gastos no excedan del monto autorizado.

Se determinó que la empresa no cuenta con todos sus procesos documentados, y los que existen actualmente deben ser actualizados.

Es conveniente que existan manuales de procesos ya que son de mucha utilidad; para facilitar la inducción para el personal de reciente ingreso; así como también del personal que es promovido hacia otro departamento.

En lo que respecta a la emisión de cheques se pudo observar que existen formas pre impresas las cuales son utilizadas previo a la emisión de cheques. Estas solicitudes son utilizadas por todo el personal de la empresa cada vez que necesitan realizar alguna compra o adquisición de un servicio.

A continuación se presenta un formato de solicitud de cheque que es utilizado por el personal de la empresa:

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD LIFE, S.A.	
SOLICITUD DE CHEQUE	
	NO. _____
FECHA: _____	
A FAVOR DE: _____	MONTO: _____
DESCRIPCIÓN: _____	

_____	_____
FIRMA SOLICITANTE	FIRMA AUTORIZACION

Fuente: Departamento de Contabilidad

Derivado de lo anterior se pudo constatar que si existe un procedimiento para la emisión de cheques, los cuales son elaborados por el departamento de contabilidad, previa autorización del Gerente de cada departamento de la empresa.

A continuación se presenta el procedimiento para la emisión de cheques:

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Procedimiento para emisión de cheques

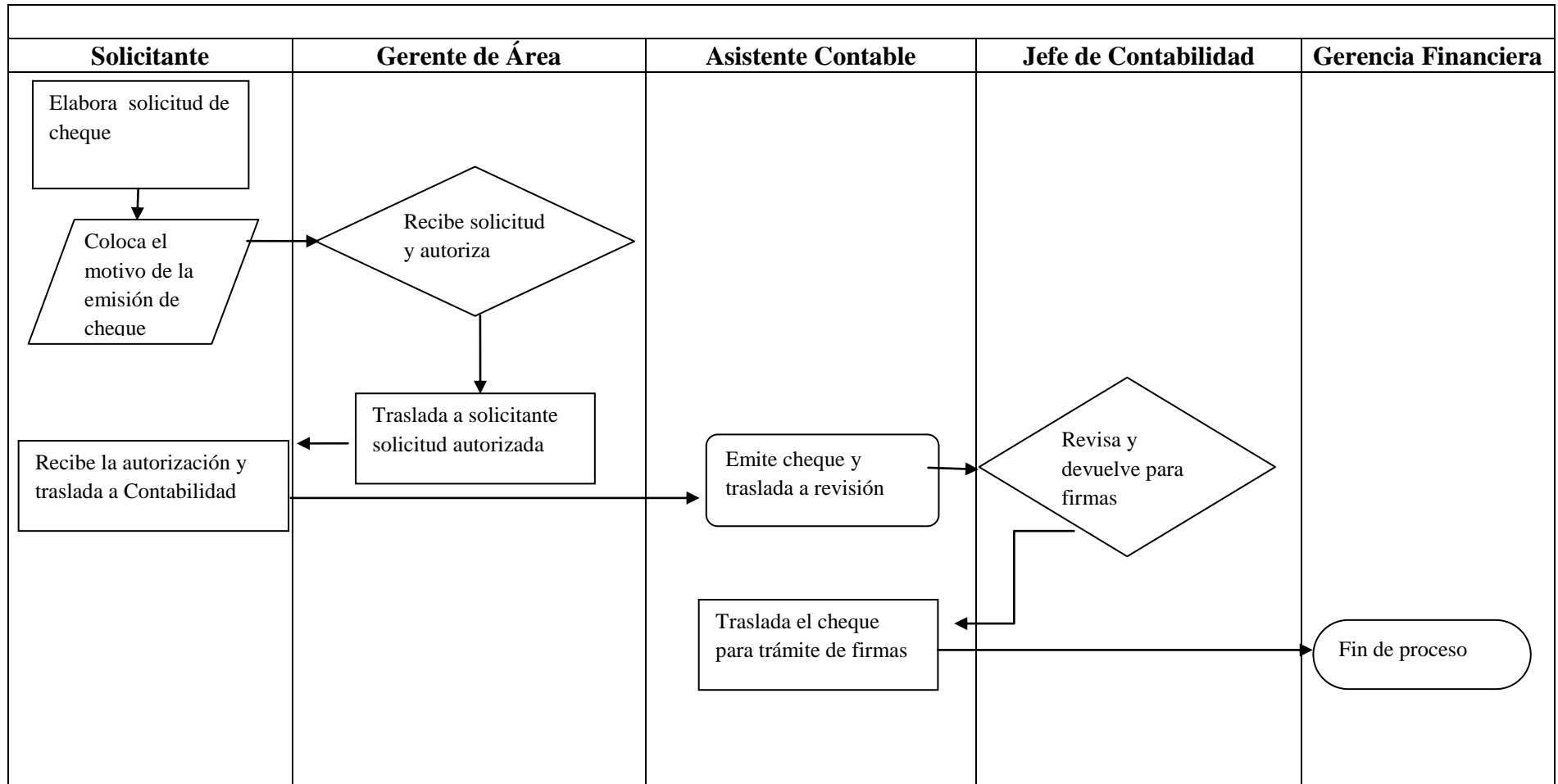
Fecha:

Narrativa

No.	Actividad	Responsable
1.	Llena solicitud de cheque, con el nombre del beneficiario, el motivo por el cual se emitirá el cheque, la fecha, firma la solicitud y luego solicita la firma del Gerente del área responsable de la autorización.	Solicitante
2.	Recibe solicitud, verifica la razón por la que se realizará el gasto y autoriza.	Gerente de Área
3.	Al tener autorizada la solicitud, la traslada al encargado de emitir los cheques	Solicitante
4.	Emite el cheque y lo traslada a Jefe de Contabilidad para revisión.	Asistente Contable
5.	Revisa la contabilización, verifica que la documentación esté completa y autorizada, de ser así traslada al Asistente Contable el cheque ya revisado.	Jefe de Contabilidad
6.	Revisado el cheque procede a trasladarlo para el trámite de firmas	Asistente Contable
7.	Procede a firmar el cheque	Gerente Financiero

Fuente: Departamento de Contabilidad

A continuación se presenta un flujograma del proceso de emisión de cheques dentro de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

4.2 Presentación de resultados

4.2.1 Estado de Resultados

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa, con los que se obtuvo la integración de la sección de gastos de operación y de esa cuenta realizar un análisis comparativo y determinar desviaciones con respecto al presupuesto.

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Estado de Resultados
Del 01/01/2014 AL 31/12/2014
Expresado en Quetzales

Cuentas	Valores	%
Ventas Netas	56,346,024.19	100.00%
Costo de Ventas	29,714,994.64	52.74%
Resultado Bruto en Ventas	26,631,029.55	47.26%
Gastos de Operación	15,673,024.13	27.82%
Resultado en Operación	10,958,005.41	19.45%
Otros Productos y Gastos		
Otros Productos	344,506.88	0.61%
Otros Gastos	200,397.02	0.36%
Resultado del Ejercicio	11,102,115.28	19.70%

Fuente: Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.

4.2.2 Balance General

Según la información obtenida en la fase de evaluación se obtuvo el Balance General el cual refleja información con respecto los activos que pertenecen a la empresa que fue objeto de investigación.

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Balance General
 Expresado en Quetzales
 Del 01/01/2014 AL 31/12/2014

Cuentas	Valores	%
Activo		
Activo Corriente		
Caja y Bancos	4,137,216.85	10.12%
Deudas a favor de la Empresa	18,654,109.57	45.63%
Inventarios	14,785,776.85	36.17%
Total Activo Corriente	37,577,103.27	91.93%
Activo no Corriente		
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	3,138,571.22	7.68%
Otros Activos	162,075.16	0.40%
Total Activo	40,877,749.65	100.00%
Pasivo y Patrimonio		
Pasivo		
Pasivo Corriente		
Obligaciones a Corto Plazo	2,658,213.39	28.43%
Pasivo no Corriente		
Otros Pasivos	6,690,691.94	71.57%
Total Pasivo	9,348,905.32	100.00%
Patrimonio		
Capital, Reserva y Resultados		
Capital Suscrito y Pagado		
Capital Autorizado		
Acciones por Suscribir	6,005,000.00	19.05%
Reserva Legal	1,860,458.15	5.90%
Superávit Acumulado	16,069,200.15	50.97%
Superávit del Período	7,594,186.03	24.09%
Suma de Patrimonio	31,528,844.33	100.00%
SUMA PATRIMONIO Y PASIVO	40,877,749.65	

Fuente: Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.

4.2.3 Razones Financieras

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Razones Financieras
Expresado en Quetzales
Del 01/01/2014 AL 31/12/2014

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{37,577,103.27}{2,658,213.39} = 14.14$$

Esto quiere decir que por cada quetzal de pasivo a corto plazo la empresa cuenta con Q 14.14 quetzales para cubrir estas obligaciones.

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{37,577,103.27 - 14,785,776.85}{2,658,213.39} = 8.57$$

Esta razón indica que la empresa cuenta con Q 8.57 quetzales sin incluir el inventario para sufragar cada quetzal de las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100.00$$

$$\frac{9,348,905.32}{40,877,749.65} \times 100.00 = 22.87$$

Esta razón mide el porcentaje de financiamiento total de la empresa proporcionado por los acreedores; este resultado es positivo puesto que refleja que la empresa ha utilizado un porcentaje relativamente bajo de financiamiento.

4.2.4 Comparativo Gastos de Operación

Es de resaltar que para obtener las principales desviaciones al presupuesto se procedió a realizar un cuadro comparativo mediante el cual se determinaron las principales variaciones respecto al presupuesto del año 2014, las cuales se detallan a continuación.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, LIFE, S.A.				
COMPARATIVO GASTOS DE OPERACIÓN				
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	VARIACION %
GASTOS DE OPERACIÓN	14,874,683	15,673,024	798,341	5.09%
SUELDOS Y SALARIOS	7,049,323	6,999,659	-49,664	-0.71%
PRESTACIONES LABORALES	1,595,928	1,521,333	-74,595	-4.90%
CUOTA PATRONAL IGSS	688,098	526,858	-161,240	-30.60%
GASTOS DEL PERSONAL	839,282	897,790	58,508	6.52%
ALQUILERES	1,169,317	1,241,467	72,150	5.81%
SERVICIOS GENERALES	344,962	379,400	34,438	9.08%
GASTOS GENERALES	134,136	390,275	256,139	65.63%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	57,477	66,045	8,568	12.97%
COMISIONES SOBRE VENTAS	0	508	508	100.00%
COMISIONES POR SERVICIOS	383,838	405,287	21,449	5.29%
GASTOS REPRESENTACION	105,430	122,719	17,289	14.09%
MANTENIMIENTOS	424,218	582,097	157,879	27.12%
PUBLICIDAD	507,874	324,290	-183,583	-56.61%
HONORARIOS PROFESIONALES	111,105	137,611	26,506	19.26%
PRIMAS SEGUROS Y FIANZAS	188,303	167,652	-20,651	-12.32%
DEPRECIACIONES	196,124	370,236	174,112	47.03%
REPARACIONES POR GARANTIA	4,384	14,504	10,120	69.77%
MENSAJERIA	26,112	41,675	15,563	37.34%
MATERIALES Y REPUESTOS	17,524	32,638	15,114	46.31%
GASTOS DE INSTALACION DE EQUIPOS	20,607	54,561	33,953	62.23%
MUESTRAS	60,602	183,545	122,943	66.98%
SEGURIDAD	115,057	159,687	44,630	27.95%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	225,580	272,915	47,335	17.34%
FLETES Y TRANSPORTES	137,676	107,313	-30,362	-28.29%
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	77,639	103,164	25,524	24.74%
OTROS SERVICIOS	70,792	454,959	384,167	84.44%
COLABORACION ACTIV. SOCIO CULTURALES	50,358	18,251	-32,107	-175.91%
PARTICIPACION EVENTOS CIENTIF/CULTURALES	151,996	46,420	-105,576	-227.44%
COLABORACION PARA CAPACITACION A TERCEROS	114,919	24,613	-90,306	-366.91%
HOSPEDAJE Y ALIMENTACION A PROVEEDORES	6,021	10,781	4,760	44.15%
CAPACITACION A CLIENTES	0	14,770	14,770	100.00%

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Variaciones de Gastos de Operación

Como se mencionó anteriormente para realizar el análisis de los principales rubros del estado de resultados se utilizó una muestra de 10 de los 31 rubros del estado de resultados los cuales se pueden apreciar en el siguiente detalle:

**DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, LIFE, S.A.
MUESTRA VARIACIONES ARRIBA DE Q 34,000.00
COMPARATIVO GASTOS DE OPERACIÓN**

	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	VARIACION %
GASTOS DE OPERACIÓN	3,580,070	4,932,372	1,352,302	27.42%
GASTOS DEL PERSONAL	839,282	897,790	58,508	6.52%
ALQUILERES	1,169,317	1,241,467	72,150	5.81%
SERVICIOS GENERALES	344,962	379,400	34,438	9.08%
GASTOS GENERALES	134,136	390,275	256,139	65.63%
MANTENIMIENTOS	424,218	582,097	157,879	27.12%
DEPRECIACIONES	196,124	370,236	174,112	47.03%
MUESTRAS	60,602	183,545	122,943	66.98%
SEGURIDAD	115,057	159,687	44,630	27.95%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	225,580	272,915	47,335	17.34%
OTROS SERVICIOS	70,792	454,959	384,167	84.44%

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de Resultados

4.3.1 Gastos del personal

El rubro de gastos del personal es uno de los que más atención solicita la Administración que se controle; como resultado de la revisión de la ejecución presupuestal se constató que el incremento fue del 6.52%. Por ello cuando se analizan los estados financieros siempre se debe de justificar si los gastos realizados son necesarios e indispensables.

4.3.2 Alquileres

Este rubro aumento un 5.8%, debido a que no se consideró el arrendamiento de otro inmueble; sin embargo como la empresa realiza sus operaciones en inmuebles arrendados, es justificable y razonable que se realicen este tipo de gastos. Asimismo se constato que los alquileres se encuentran debidamente documentados con el contrato respectivo.

4.3.3 Servicios generales

Aquí se registran los servicios de energía eléctrica, servicio telefónico, celular, internet, servicio de agua. Sin embargo se pudo constatar que en el caso de los servicios de energía eléctrica y agua las tarifas ya están definidas por las empresas que proveen estos servicios, lo que realizan en la empresa es intentar regular el uso, concientizando al personal de que si no está utilizando el servicio eléctrico, que apaguen las luces, por ejemplo en el horario de almuerzo, etc. O bien que apaguen los monitores de las computadoras cuando no las están utilizando. Con respecto a los gastos de internet y servicios de teléfono si se realizan negociaciones de carácter anual con el propósito de obtener los precios más favorables. Sin embargo este tipo de procedimientos no están escritos ni documentados.

4.3.4 Gastos generales

Al observar el comparativo de este rubro contra el monto presupuestado se aprecia que los gastos de este tipo se incrementaron en Q 256,139 lo que representa un aumento en relación al total presupuestado para este gasto de 65.6%.

El rubro de gastos generales es una cuenta bolsón en la que se registran gastos que no se realizan frecuentemente, los cuales se contabilizan en esta cuenta por no tener un rubro específico o bien no entran dentro de los rubros de gastos del estado de resultados que existen.

4.3.5 Mantenimientos

Como se pudo apreciar este segmento demuestra que hubo un alza excesiva en relación al presupuesto de Q 157,879 que representa un 27.1%; sin embargo de acuerdo con pláticas con personal administrativo se indicó que esta clase de servicios se tenían que llevar a cabo, pero se evidencia que al preparar el presupuesto 2014 se debió considerar esta clase de gastos extraordinarios.

En este rubro se contabilizan los gastos por mantenimiento de las instalaciones, reparaciones a los vehículos que son utilizados para realizar las entregas de los productos, también los gastos para mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina, aire acondicionado, fotocopiadoras, entre

otros. Sin embargo es importante resaltar que estos gastos se efectúan en su mayoría sin realizar un proceso de cotización a efecto de comprobar que la empresa que presta el servicio fue la opción más favorable.

Asimismo varios gastos de este tipo no están presupuestados. Por lo que es importante que se contemple mediante una adecuada planificación de los posibles gastos en mejoras que se realizarán en el proceso de elaboración de presupuesto de gastos, a efecto de no gastar y no excederse en gastos no previstos. Por tal motivo reviste importancia que todas las razones que ocasionan que un gasto se incremente se deben contemplar en una adecuada planeación y deben estar considerados en un manual de procedimientos y lineamientos de control específicamente en el rubro de gastos.

4.3.6 Depreciaciones

Según la investigación realizada se pudo observar que se realizaron adquisiciones de activos fijos los cuales no estaban contemplados en el presupuesto; esta situación provocó que el gasto se haya incrementado en un 47% ocasionando un impacto directamente en los resultados.

Es importante prever y dejar por escrito si se realizará inversión en activos fijos, debido que al prever estas adquisiciones se garantizará que el rubro de depreciaciones no se eleve y con ello se evidencie que hubo una adecuada planeación del presupuesto de este rubro.

Debido a que en el rubro de depreciaciones de activos fijos, el gasto se registra de acuerdo al porcentaje máximo legal permitido según el artículo No. 28 de la ley del Impuesto Sobre la Renta; a continuación se detalla los porcentajes según la clase de activo:

ACTIVO	% DEPRECIACION
Equipo de computación	33.33%
Vehículos	20%
Mobiliario y equipo de oficina	20%
Edificios	5%
Herramientas	25%
Otros activos	10%

Es de suma importancia contemplar si se realizaran adquisiciones de los activos descritos anteriormente debido a que el gasto impactara directamente los resultados dependiendo del porcentaje específico para cada activo adquirido.

4.3.7 Muestras

A los distintos clientes frecuentemente se les otorgan muestras de diversos productos, con el objetivo de promover los artículos que se tienen a la venta, sin embargo se pudo constatar mediante el análisis comparativo que el monto en relación al total presupuestado se excedió en 66.9% lo cual evidencia que no se asignó un monto acorde con los planes de entrega de estos productos a diversos clientes tanto públicos como del sector privado. Asimismo se determinó que no existe un procedimiento de control de este rubro.

El no contar con un procedimiento para el manejo de este tipo de gasto, ocasiona un alza y repercute directamente en los resultados proyectados, debido a que no se consideró en la planeación del presupuesto esta clase de entregas y por ende ocasiona que en la revisión de ejecución presupuestal se reflejen variaciones muy marcadas.

4.3.8 Seguridad

Luego del análisis de la variación que tuvo este rubro se pudo corroborar que la variación se debe a que este servicio se adquirió en el segundo semestre del año anterior, por tal motivo cuando se presupuestó el gasto se basaron en un dato histórico y no se indagó cual era la cuota mensual y proyectarla a 12 meses para que el presupuesto no hubiese reflejado una variación del 27.9%.

4.3.9 Combustibles

Con respecto a los combustibles se determinó que ejecutivos de ventas y personal administrativo cuentan con un monto mensual asignado para su movilización dentro de la capital.

Sin embargo el combustible que utiliza el personal de reparto, no tiene un monto límite autorizado; por la razón de que son vehículos de la empresa para realizar entregas de producto tanto en la capital como en el interior del país. Sin embargo este rubro presentó una variación del 17.3%.

4.3.10 Otros servicios

Este rubro de igual forma que el rubro de gastos generales es una cuenta de carácter general en la cual se registran los servicios adquiridos que no son frecuentes y no entran dentro de la clasificación de las cuentas contables existentes. Sin embargo se observó que en este rubro se registraron servicios extraordinarios prestados por distintas personas y empresas los cuales no fueron previstos y repercute en que los resultados no sean los esperados, ocasionando que el gasto real aumentara un 84% en relación al presupuesto.

4.3.11 Publicidad

Este rubro entro dentro de la muestra sujeta a análisis, sin embargo tiene mención especial debido a que juega un papel muy importante dentro de los gastos de la empresa. Por ello la documentación de políticas, procesos es importante llevarla a cabo a nivel general para realizar cualquier tipo de compra o bien la adquisición de un servicio. Por ello reviste de mucha importancia tener un documento que especifique de forma clara cuál es el procedimiento para realizar cualquier gasto.

El rubro de publicidad es muy importante según el examen practicado, debido a que según la información que se obtuvo, la inversión en imagen publicitaria es vital para que la empresa logre posicionarse en un lugar privilegiado en el área de salud y específicamente en la venta de productos para la salud y de uso hospitalario.

4.3.12 Honorarios profesionales

Los honorarios por servicios adquiridos representan una cantidad alta, sin embargo según lo investigado fue necesaria su utilización, pero al no planificarlos antes de iniciar cada año repercute en que los resultados tengan una variación, aunque a nivel general no afectan drásticamente en la utilidad del periodo. Se pudo corroborar que los gastos por servicios de abogacía son los que representan un 60% del total de este rubro.

4.4 Conclusiones de la investigación

- La investigación fue realizada evaluando el periodo 2014, comparando los resultados reales con respecto al presupuesto autorizado, la administración indico que la utilización del presupuesto está comenzando y por esa razón existen algunas oportunidades de mejora,
- En términos generales la empresa considera que el porcentaje de utilidad es aceptable, sin embargo todo se puede mejorar y en un mundo globalizado se deben optimizar los recursos para ser competitivos,
- La falta de documentación de procedimientos y ausencia de un manual de políticas y lineamientos de control en el rubro de gastos repercute en que algunos gastos no previstos se realicen aun no estando presupuestados,
- El control del presupuesto no es llevado en un sistema electrónico, se pudo corroborar que se lleva en hojas electrónicas, lo cual puede repercutir en corrimiento de formulas o bien que las cifras puedan cambiar por un error involuntario,
- La falta de un manual de políticas para la adecuada ejecución del gasto repercute en realización de gastos innecesarios, produciendo falta de eficiencia en el uso de los mismos,
- La ausencia de políticas y procedimientos de control presupuestal provoca que se detecten desviaciones, debido al desconocimiento que tiene el personal del sistema de presupuesto previo a realizar algún gasto,
- Existe falta de comunicación y divulgación de las políticas y procedimientos en relación al control de gastos a todo el personal en general,
- Falta de divulgación de la existencia del presupuesto a todo el personal y a personal de reciente ingreso; así como que la realización de los gastos sea de acuerdo a lo planificado y autorizado.

Capítulo 5.

Propuesta de Solución

5.1 Introducción

Siendo un problema el no contar con un adecuado control de los gastos, se presenta la propuesta de diseño del Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal en la Empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A.

El objetivo es diseñar un Manual de Políticas que facilite, la realización de las tareas o funciones relacionadas al buen manejo y control de los gastos; dentro de la empresa se carece de un Manual de Políticas de Control Presupuestal específicamente en el área de gastos, que permita describir las actividades a realizar, por ello se considera importante diseñarlo e impulsar su utilización.

Debido a que los manuales son instrumentos que especifican en forma ordenada los pasos a seguir para la realización de determinadas actividades, es importante su elaboración e implementación.

Para presentar una propuesta que sea alcanzable y medible para el buen manejo y control de los gastos en la empresa, fue necesario conocer las causas que originan que se realicen algunos gastos que no son necesarios para la operación de la empresa. Derivado de lo anterior es importante que la empresa cuente con un manual que establezca claramente los lineamientos para realizar los mismos y facilite la realización de actividades y procesos relacionados con la compra de un bien o la adquisición de un servicio.

Asimismo es importante reiterar que este manual se dé a conocer a todo el personal de la empresa y que contenga políticas bien definidas y aprobadas para que el gasto se realice de manera eficiente y agregue valor a la empresa.

Por ello es importante que al implementar la propuesta y al ponerse en práctica, contribuya a obtener los resultados proyectados en el presupuesto y que el personal previo a efectuar cualquier gasto tome en consideración el monto presupuestado para cada gasto y las directrices definidas en el Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal.

5.2 Justificación

En las empresas los manuales de políticas hacen referencia a las instrucciones y directrices que se deben seguir para la adecuada realización de determinada actividad, enmarcándolo en el área de control es indispensable que la información sea conocida por todo el personal de la organización.

Es importante que los recursos se utilicen de forma eficaz y eficiente por los distintos departamentos de la empresa y que los gastos operacionales sean realizados conscientemente. Por ello es necesario e indispensable contar con un Manual de Políticas de Control Presupuestal que coadyuve a la consecución de los objetivos organizacionales que se establecen de manera estratégica; por ello es relevante que la empresa esté preparada ya que si no se realiza el gasto de forma eficiente, puede ocasionar que no se apliquen las medidas pertinentes y correctivas que ayuden al crecimiento de la empresa de forma oportuna.

La existencia de este manual está orientada al estricto cumplimiento de determinados procedimientos por ello es importante que este escrito y documentado formalmente, para que con su aplicación se logre de manera efectiva un equilibrio entre los ingresos y egresos sin que con ello se vea afectada la calidad en la operación de la empresa.

Los gastos de operación representan un porcentaje significativo del estado de resultados de la Empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A., de acuerdo con el monto alcanzado durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 que asciende a la cantidad de Q 15,673,024.13 lo cual representa un 27.82% del total de ingresos, por ello reviste de mucha importancia poner atención a este rubro del Estado de Resultados e implementar controles dentro de toda la organización a efecto de hacer eficientes los gastos de operación.

Basado en el estudio realizado, se propone la implementación de un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal para normar los procedimientos y que permita el seguimiento oportuno ante cualquier desviación, coadyuvando de esa forma a la disminución en la realización de gastos no presupuestados. Asimismo se considera que al implementarse el Manual, este se convierta en un instrumento para la administración y que al realizar revisiones de los gastos efectuados, estos se cumplan de acuerdo a las políticas definidas en el mismo.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 General

Brindar a la Empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A. una propuesta de elaboración e implementación de un Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal para el área específica de gastos, y que haya un adecuado control de la administración y eficiencia de los recursos financieros.

5.3.2 Específicos

- Controlar el cumplimiento de las políticas en relación al buen uso de los recursos,
- Evitar posibles desviaciones en los montos autorizados en el presupuesto,
- Describir con claridad los pasos y requisitos a seguir para la realización del gasto,
- Optimizar los recursos presupuestados mediante el adecuado control de los gastos.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Los manuales de políticas expresan por escrito las instrucciones y lineamientos que contiene determinado proceso; enumeran las normas que deben cumplirse, precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Las políticas que se redactarán se aplicarán para todo el personal de la Empresa, con el objetivo de establecer un instrumento de orientación para la elaboración, ejecución, seguimiento y control del presupuesto, es decir, constituyen el marco de referencia para iniciar la elaboración del plan de presupuesto, el cual una vez aprobado se convierte en un instrumento de gestión para la empresa.

Por ello, la estimación de los recursos debe realizarse para satisfacer las necesidades reales, sustentadas en planes, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos considerando el principio de racionalidad del gasto.

Este documento ayudará mediante su implementación a que el presupuesto autorizado tenga la relevancia e importancia de su existencia debido a que a través del presupuesto se racionaliza la asignación de los recursos de la empresa; el cual responde a los planes de cada uno de los departamentos de la misma. El presupuesto es el instrumento de gestión y control para dar seguimiento al uso de los recursos durante el período proyectado.

Es fundamental que las políticas que contenga el manual contemplen situaciones especiales que pueden presentarse durante el periodo presupuestado. Por ejemplo proyectos estratégicos y extraordinarios; así como requerimiento de recursos humanos necesarios para la obtención de los objetivos estratégicos que han sido planteados.

Es importante mencionar que para el desarrollo de la propuesta de mejora en el control de los gastos en la Empresa Distribuidora de Productos para la Salud *Life*, S.A. se contará con la participación del Jefe de Contabilidad y el Gerente Financiero.

Basado en los estudios realizados y los hallazgos encontrados, se iniciará la fase de redacción de las políticas de control que contendrá el manual; esta actividad será realizada por el Jefe de Contabilidad de acuerdo a su conocimiento y experiencia. Después de su redacción procederá a tabularlas en un formato y luego a realizar una presentación preliminar con el Gerente Financiero para revisar las políticas y aportar las sugerencias que sean necesarias.

Posterior a esta fase se procederá a realizar los cambios determinados en la presentación con el Gerente Financiero; y preparar una presentación con el Sub-Gerente General para su aprobación.

Es importante mencionar que una vez las políticas estén aprobadas y autorizadas se darán a conocer a todo el personal de la empresa en una reunión en la que se convocará a los Gerentes de área y jefes de los departamentos de la empresa, con el objetivo de retroalimentar el contenido del manual y sus políticas.

A continuación se presenta el formato que se utilizará para que las políticas queden escritas y pueda ser enviada vía electrónica a todo el personal para su utilización:

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Política de presupuesto

Aplicación: Todos los Centros de Costo	Preparado por:	Aprobado por:
Fecha de Divulgación:	Revisado por:	Versión:
Medio de Divulgación :		
<u>Propósito</u>		
<u>Alcance</u>		
<u>Objetivos</u>		
<u>Definiciones</u>		
<u>Responsabilidades</u>		
<u>Directrices</u>		

Fuente: Elaboración propia

5.5 Programa de la implementación

Para la implementación de la propuesta de realización del Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal para el área de gastos se tiene contemplado la elaboración de un plan de acción donde se identificarán las principales tareas a llevar a cabo; así como las fechas para realizar las fases para su elaboración.

El proceso de implementación de la propuesta de mejora como resultado del estudio realizado, pretende realizar el proyecto según lo planeado y el cual se desarrollara en varias fases.

Este proceso será atendido en un período de seis semanas según planificación elaborada. Teniendo como objetivos principales mejorar el control presupuestal que coadyuve a la optimización de recursos y lograr una reducción de gastos.

Para la implementación de la propuesta se elaboró un programa que comprende varias actividades a realizar, así como las fechas en que se realizará cada actividad con el objetivo de culminar el proyecto en el tiempo estipulado.

A continuación se presenta las actividades a realizar y fechas para su realización:

ACTIVIDAD	FECHA
Redacción de políticas de control de gastos	15/11/2015 al 05/12/2015
Revisión de políticas propuestas	06/12/2015 al 07/12/2015
Realización de mejoras y sugerencias	08/12/2015 al 12/12/2015
Presentación a Sub-Gerente de manual	15/12/2015 al 15/12/2015
Divulgación al personal de manual	20/12/2015 al 20/12/2015

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de la propuesta

Para la implementación de la propuesta de realización del Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal para el área de gastos se tiene contemplado la elaboración de un plan de acción donde se identifican las principales tareas a llevar a cabo y una aproximación a los costos requeridos asociados a los recursos humanos, infraestructura, hardware y software necesarios para ejecutar las actividades.

Se utilizará la estación de trabajo del Jefe de Contabilidad y en las revisiones con el Gerente Financiero será necesario utilizar un salón donde se proyectará el trabajo realizado dentro de la empresa. Asimismo se utilizará equipo audiovisual para proyectar las presentaciones.

Costo de implementación de propuesta

a) Recursos humanos

Concepto	Mensual	Tiempo Invertido
		35%
Jefe de Contabilidad		
Sueldo	6,000.00	2,100.00
Bonificación incentivo	600.00	210.00
Bono 14	500.00	175.00
Aguinaldo	500.00	175.00
Gerente Financiero		
Sueldo	12,000.00	4,200.00
Bonificación Incentivo	3,000.00	1,050.00
Bono 14	1,000.00	350.00
Aguinaldo	1,000.00	350.00
Total recursos humanos	24,600.00	8,610.00

b) Recursos físicos

Descripción	Cantidad	Costo	
		Unitario	Total
Suministros de oficina			
Cartuchos de tinta	2	150.00	300.00
Engrapadora	1	65.00	65.00
Fotocopias	100	0.15	15.00
Lapiceros	4	2.50	10.00
Lápices	4	1.50	6.00
Leitz	2	35.00	70.00
Resmas de papel bond	2	35.00	70.00
Otros insumos de oficina	1	250.00	250.00
Mobiliario y equipo			
1 Computadora y accesorios	1	3,500.00	3,500.00
1 Impresora	1	1,200.00	1,200.00
1 Escritorio	1	950.00	950.00
1 Silla con rodos	2	350.00	700.00
Archivo	1	550.00	550.00
Total recursos físicos		7,089.15	7,686.00
		Total de la propuesta	16,296.00

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Se determinó que la empresa carece de manuales de políticas y procedimientos, lo que repercute en que las personas actúen en ocasiones según su criterio obviando algunos pasos para la realización de ciertas actividades.
2. En la empresa existe un adecuado sistema de control interno que garantiza la seguridad de los activos de la misma; sin embargo en lo que respecta al control y uso eficiente de los recursos es muy importante que existan políticas bien definidas y que estén debidamente documentadas.
3. Es importante que el Manual de Lineamientos y Políticas de Control Presupuestal en el área de gastos sea del conocimiento de todo el personal, para que conozcan con claridad la normativa en materia de realización de gastos.

Recomendaciones

1. Se plantea que con la implementación del Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal se definan las directrices para el adecuado control de los gastos y que este sea divulgado a todo el personal de la empresa.
2. Se recomienda realizar análisis comparativo de los resultados reales con respecto a lo presupuestado de forma periódica, para evaluar el cumplimiento de los planes y objetivos propuestos y de existir variaciones significativas tomar las medidas correctivas a fin de obtener los resultados esperados.
3. Es conveniente que se verifique de forma oportuna el cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Políticas y Lineamientos de Control Presupuestal, de esa cuenta emitir recomendaciones para evitar en lo posible desviaciones en las cifras presupuestadas.

Referencias

Bibliografía

Leyes

Congreso de la República de Guatemala (1992) Decreto No. 27-92: Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Congreso de la República de Guatemala (2008) Decreto No. 73-2008: Ley del Impuesto de Solidaridad.

Congreso de la República de Guatemala (2012) Decreto No. 10-2012: Ley de Actualización Tributaria del Impuesto sobre la Renta

Egrafía

1. Álvarez Torres, Martín G. (1996). **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. México: Panorama Editorial. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
2. Cabrera Mir, Miguel Ángel. (2008). **Técnica presupuestal en la empresa**. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-tecnica-presupuestal-empresa/control-presupuestal-1>
3. González María. (2002). **Definición de presupuesto y sus tipos**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
4. Welsch, Hilton y Gordon (2005). **Presupuestos, Planificación y Control**, México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PA223&dq=control+de+gastos&hl=es&sa=X&ei=5Ng5VYPQKfC1sASjjYHoBA&ved=0CEgQ6AEwAw#v=onepage&q=control%20de%20gastos&f=false>
5. Hernández, Juan Carlos (2012). Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/02/08/planificacion-y-control-de-gastos-gastos-indirectos-de-fabricacion-costos-de-calidad-del-producto-y-gastos-de-distribucion-y-de-administracion/>
6. Hoil, Luis Felipe. (2013). **Control como proceso administrativo**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/control-como-proceso-administrativo/>

7. IICA-Costa Rica (2005). **Guía de Procedimientos para el Control de la Ejecución de Recursos en la Sede Central**. Venezuela: IICA Biblioteca Venezuela. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=QEIQAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
8. Juran, J.M. (1990). **Manual de Control de la Calidad**. España: Editorial Reverté. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=JmnDQ4fzgzQC&pg=PA717&dq=DEFINICION+DE+CONTROL&hl=es&sa=X&ei=oH1OVZP3Ooa0sASZx4HwDQ&ved=0CCwQuwUwAQ#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20CONTROL&f=false>
9. Lozano, Arvey. (2002). **Teoría de los presupuestos**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-presupuestos/>
10. Muñiz, Luis (2009). **Control Presupuestario**. España: Editorial Profit. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=-nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=luis+MU%C3%91IZ&hl=es&sa=X&ei=BrpGVfjzEsHEggTntYCQDA&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=luis%20MU%C3%91IZ&f=false>.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). **Como elaborar y usar los manuales administrativos**. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#importanc#ixzz3Z7ac4VI2>
12. Espinosa García, Giovana de Jesús. (2013). **Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>
13. Ayala Villegas, Sabino. (2005). **Evaluación financiera y estados financieros básicos**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-financiera-estados-financieros-basicos/>
14. Contraloría General de La República- Perú (s.f.). **Control Interno**. Recuperado de: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

15. Guerra-López, Ingrid (2007). **Evaluación y Mejora Continua**. Estados Unidos de América: Author House. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=tQiAlcui5dsC&printsec=frontcover&dq=que+es+evaluar&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0CDIQ6wEwBGoVChMIta2zkipzjxwIVyKQeCh1-agG5#v=onepage&q=que%20es%20evaluar&f=false>
16. Mesén Figueroa, Vernor. (2007). **Aplicaciones prácticas de las Normas Internacionales de Información Financiera**. Costa Rica: Editorial Tecnológica. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=im7aNTdqpH4C&pg=PA44&dq=politic+contables&hl=es&sa=X&ved=0CDIQ6wEwAWoVChMIg7fGyY7hxwIVBtgeCh1UxAXv#v=onepage&q=politic+contables&f=false>
17. Coopers y Lybrand. (1997). **Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso**. España: Ediciones Díaz Santos, S.A. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=335uGf3nusoC&dq=control+interno&hl=es&source=gs_navlinks_s
18. González García, Carmen (1997). **La Comunicación Efectiva**. México: Grupo Editorial ISEF. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=zsRmkxpj0wsC&pg=PA35&dq=DEFINICION+DE+COMUNICAR&hl=es&sa=X&ved=0CCQQ6wEwAWoVChMI_Pikpo_jxwIVxdleCh0T-w6P#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20COMUNICAR&f=false
19. Hernández Zambrano, Alberto. (2010). **Principios de supervisión y el supervisor**. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
20. Siniestra Valencia, Gonzalo y Polanco Izquierdo, Luis Enrique (2007). **Contabilidad Administrativa**. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=LuVT_Ce7w0gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Anexo No. 1

**Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Cuestionario sobre la Base Legal**

Departamento: Administración

Puesto: Sub-Gerente

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se celebran regularmente sesiones del Consejo de Administración?		X
2	¿Las Asambleas Ordinarias de Accionistas se celebran dentro del plazo previsto por la Ley General de Sociedades Mercantiles?		X
3	¿Constan todas las actas en los libros respectivos y están firmadas?	X	
4	¿En las actas de asambleas generales de accionistas que deciden sobre los resultados anuales, se hacen constar las cifras en cada caso?	X	
5	¿Los movimientos contables que afectan las cuentas del capital contable, están basadas únicamente en las decisiones de los accionistas?	X	
6	¿Cuenta la empresa con abogados internos o externos?	X	
7	¿Se mantiene u archivo o un registro en donde cuenten todos los datos relativos a: Juicios de cualquier clase, contratos, convenios y compromisos, poderes otorgados, cuentas por cobrar entregadas a los abogados?		X
8	¿Todas las modificaciones al capital están basadas en decisiones de la Asamblea de Accionistas?	X	
9	¿Cuándo se decretan dividendos se registran debidamente en el libro de actas?	X	
10	¿Se ha realizado verificación de que las actividades que realiza la compañía son las permitidas por la escritura constitutiva, permisos de operación, etc.?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 2

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Objetivos Financieros

Departamento: Administración

Puesto: Gerente Financiero

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se preparan estados financieros de forma mensual?	X	
2	¿Se presentan estados financieros con análisis comparativos y explicaciones de diferencias?	X	
3	¿Considera que la empresa tiene una adecuada tasa de rendimiento y recuperación de capital?	X	
4	¿Existe un adecuado sistema de presupuesto de ingresos y egresos?		X
5	¿Se encuentran debidamente autorizados los presupuestos?	X	
6	¿Cumple sus expectativas el sistema de control presupuestal?		X
7	¿Se utiliza el control presupuestal dentro de un sistema contable o de forma independiente?		X
8	¿Existe un adecuado sistema de autorizaciones para ejecutar el presupuesto de cada departamento de la empresa?		X
9	¿Se preparan presupuestos y en su caso se comparan mensualmente contra cifras reales?		X
10	¿Se investigan, interpretan y documentan las variaciones?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 3

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Planeación

Departamento: Administración

Puesto: Gerente Financiero

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se tiene una planeación por departamento de la empresa?	X	
2	¿Son congruentes los objetivos de todos los departamentos a nivel general con los objetivos de la empresa?	X	
3	¿Se tiene una planeación integral con los objetivos y sus acciones respectivas?	X	
4	¿Se cuenta con un sistema de evaluación de cumplimiento de objetivos?	X	
5	¿Se publican los planes y objetivos de la empresa a todos los departamentos de la empresa?		X

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 4

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de la Organización

Departamento: Administración

Puesto: Sub-Gerente General

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama general actualizado?	X	
2	¿Cada departamento de la empresa cuenta con un organigrama específico actualizado?	X	
3	¿Se tiene evidencia de publicación y difusión de los organigramas a nivel general?		X
4	¿Tiene la empresa un Manual de Procedimientos Administrativos y contables?		X
5	¿Se tiene evidencia de publicación y difusión de los Manuales de Procedimientos Administrativos y contables?		X

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 5

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Departamento: Auditoría Interna

Puesto: Jefe de Auditoria

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿El efectivo y cheques son depositadas en el banco diariamente?	X	
2	¿Los cortes de caja son trasladados al Departamento de Contabilidad diariamente?	X	
3	¿Se preparan integraciones por antigüedad de saldos y estas son revisadas periódicamente por algún funcionario por lo menos una vez al mes?	X	
4	¿Si se tienen ventas a crédito, existen expedientes de su otorgamiento con evidencia de su autorización?	X	
5	¿Si se otorgan descuentos, estos son aprobados por funcionario competente?	X	
6	¿Se hacen arqueos sorpresivos de fondos fijos y cajas chicas?	X	
7	¿Las notas de cargo y crédito son autorizadas por funcionario competente?	X	
8	¿Cuándo un cliente ha excedido su límite de crédito en ocasiones se le sigue facturando?	X	
9	¿Los encargados de caja chica y fondos fijos han firmado carta de responsabilidad?	X	
10	¿Se tiene programación de pagos para no emitir cheques diariamente?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 6

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Control Interno

Departamento: Contabilidad

Puesto: Jefe de Contabilidad

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Existe control sobre la emisión de cheques a nombre de la empresa?	X	
2	¿Los cheques anulados son debidamente cancelados y archivados?	X	
3	¿Se cuenta con firmas mancomunadas en todas las cuentas de la empresa?	X	
4	¿El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable y con objetividad?	X	
5	¿Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes, son conciliados, se solicitan aclaraciones y en su caso se corren los ajustes correspondientes?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 7
Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Cuestionario de Compras y abastecimiento

Departamento: Auditoría Interna

Puesto: Jefe de Auditoria

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compra del están pre enumeradas y debidamente autorizadas?	X	
2	¿Se notifica inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre las mercancías devueltas a los proveedores?	X	
3	¿Las facturas de los proveedores son ingresadas al sistema inmediatamente después de recibidas?	X	
4	¿Las entradas y salidas se hacen solamente por informes de entradas al almacén y por requisiciones u órdenes de embarque autorizadas?	X	
5	¿Se practican inventarios físicos periódicamente?	X	
6	¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?	X	
7	¿Los ajustes al inventario son autorizados por funcionario competente?	X	
8	¿Se cumple con el envío del reporte semestral de existencias a la Administración tributaria?	X	
9	¿El acceso a la bodega está restringido solo para personal autorizado?	X	
10	¿Se cuenta con extinguidores en el área de bodega?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 8

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario del Personal

Departamento: **Recursos Humanos**

Puesto: **Jefe de Recursos Humanos**

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se cuenta con contratos de trabajo individual y colectivo?	X	
2	¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones y sus modificaciones, son autorizadas por escrito?	X	
3	¿Las nóminas son debidamente verificadas con respecto a horas, salarios, cálculos, etc.?	X	
4	¿Se tiene control de que todas las boletas de salario estén firmadas por los empleados?	X	
5	¿Los expedientes del personal tienen la documentación completa?		X
6	¿La infraestructura de la que se dispone es adecuada en casos de emergencia?		X
7	¿Se tiene programas de emergencia?		X
8	¿Se tienen salidas de emergencia y/o están señalizadas?		X
9	¿El sistema de recursos humanos contiene en su base de datos toda la información de los empleados?	X	
10	¿Se tiene actualizado y autorizado el libro de salarios?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 9

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Comercialización

Departamento: Mercadeo

Puesto: Jefe de Mercadeo

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Existe un plan de mercadeo?	X	
2	¿Cuenta con estrategias bien definidas el plan de mercadeo?	X	
3	¿Considera que es efectivo el plan de mercadeo?	X	
4	¿Existen planes a corto, mediano y largo plazo en el área de mercadeo?	X	
5	¿Existen estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa?	X	
6	¿Se realizan análisis para medir la fuerza de las marcas que comercializa la empresa?	X	
7	¿Se cuenta con un plan para el manejo adecuado del presupuesto asignado para el área de publicidad y promoción?	X	
8	¿Se cuenta con plan de promociones dependiendo la época del año?	X	
9	¿Se tiene un adecuado análisis del impacto que tiene en las ventas los gastos en publicidad?		X
10	¿La empresa vende sus productos por internet?		X

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 10

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario sobre Productos y Servicios

Departamento: Ventas

Puesto: Gerente de Ventas

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Se cuenta con información documental acerca de la aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa?		X
2	¿Se cuenta con varias líneas de productos?	X	
3	¿Se tiene la capacidad para generar y desarrollar nuevos productos?	X	
4	¿Se cuenta con catálogos con las características, descripciones y aplicaciones de los productos?	X	
5	¿Se cuenta con un plan de divulgación de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 11

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario sobre Comunicación

Departamento: **Recursos Humanos**

Puesto: **Jefe de Recursos Humanos**

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.			
No.	Descripción	SI	NO
1	¿Es adecuada la comunicación que se da entre las personas que trabajan en la empresa?	X	
2	¿Conocen los empleados de la empresa los diferentes reglamentos y políticas?		X
3	¿Existe plan de divulgación de la misión y visión de la empresa?	X	
4	¿Existe plan de divulgación de los valores que practica la empresa?	X	
5	¿Son adecuados los canales para realizar la divulgación de nuevas políticas y normas?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 12

Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.

Cuestionario de Ventas

Departamento: Ventas

Puesto: Gerente Ventas

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere aplica a su área de trabajo.

No.	Descripción	SI	NO
1	¿Existe una adecuada planeación de las ventas?	X	
2	¿Son razonables y alcanzables los presupuestos de ventas?	X	
3	¿Existen políticas de ventas?	X	
4	¿Se encuentran actualizadas las políticas de ventas?	X	
5	¿Están documentadas las políticas de ventas?	X	
6	¿A nivel general los pronósticos de ventas de los últimos tres años se han cumplido?	X	
7	¿Se realizan análisis de ventas por agente de ventas?	X	
8	¿Existe plan de investigación y adquisición de nuevos productos?	X	
9	¿Se cuenta con información de precios y costos en relación con los competidores?	X	
10	¿Existen mercados no explotados y capacidad de incursión en los mismos?	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo no. 13
Distribuidora de Productos para la Salud Life, S.A.
Entrevista

Departamento: Administración	Fecha: 25/05/2015
Puesto: Sub-Gerente General	

1. ¿La Empresa está cumpliendo con los objetivos que se ha propuesto?
Si, por ello reviste mucha importancia el prepararse y ser eficiente en el manejo de los recursos.
2. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la operación de la empresa?
Si, por ello es necesario optimizarlos y realizar los gastos necesarios e indispensables para que continúe la operación.
3. ¿Se autoriza la realización de gastos a todas las áreas cuando lo necesitan?
Si previo a realizar cualquier gasto es necesario que sea autorizado por el Gerente de cada área.
4. ¿La empresa cuenta con un presupuesto bien elaborado?
Si existe y está bien elaborado, lo único es que no se cuenta con un sistema informático para el control del mismo.
5. ¿Se conoce en que se gasta y se tiene control de los gastos?
Si se sabe en qué se gasta, pero hace falta tener un sistema de control preventivo para que antes de realizar cualquier gasto detecte si ya se excedió el gasto en algún rubro específico.
6. ¿Considera que los procesos que se tienen en la empresa son adecuados o necesitan redefinirse?
Los que existen hace falta redefinirlos y actualizarlos.
7. ¿Considera que el nivel tecnológico de la empresa es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
Si es suficiente, aunque todo es posible de mejorar para ser más eficientes y competitivos.
8. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
A través de Estados Financieros comparativos vrs. Presupuesto.
9. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito?
Si, anualmente se realiza una planificación incluyendo las metas y proyectos para el siguiente año.

Departamento: Administración	Fecha: 25/05/2015
Puesto: Sub-Gerente General	

10. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente?
No se tienen políticas escritas y documentadas.
11. ¿Cuenta la empresa con catálogos, manuales de uso con especificaciones técnicas de sus productos?
Sí, ya que son indispensables y necesarios.
12. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones?
No. Los resultados se comparan de forma trimestral; si existen desviaciones se toman medidas para la reducción de los gastos.
13. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos y conocidos por toda la organización?
Si existen, pero no en todos los departamentos y algunos procesos que están documentados, hace falta actualizarlos.
14. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos?
Si se realizan y el que se encarga de ello es el departamento de Informática.
15. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o proyectos?
No se cuenta con un programa escrito. Sin embargo cuando se aprueba un proyecto se evalúa si existen los recursos para su realización previamente.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 14

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
-	Personal calificado y capacitado	-	Fortalecer la marca a nivel nacional
-	Personal con funciones definidas	-	Utilización de nuevas tecnologías para ser más eficientes
-	Sistema ERP confiable	-	Incursionar en nuevos mercados
DEBILIDADES		AMENAZAS	
-	Falta de manual de políticas de control presupuestal	-	Cambio de aspectos fiscales
-	Falta de actualización y documentación de algunos procedimientos	-	Ingreso en el mercado de empresas transnacionales
-	Falta de control y autorización de gastos	-	Cambio de condiciones en el mercado

Fuente: elaboración propia