

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Administración eficiente de presupuesto contra los gastos de operación de la
corporación Cielo Blanco, S.A., ubicada en la ciudad capital”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Nancy Gabriela Gudiel Hernández

Guatemala, octubre 2014.

“Administración eficiente del presupuesto contra los gastos de operación de la corporación Cielo Blanco, S.A., ubicada en la ciudad capital”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Nancy Gabriela Gudiel Hernández (Estudiante)

Lic. Sergio Estuardo Barrera Urrutia (**Asesor**)

M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Terna examinadora que práctico el examen general de la Práctica
Empresarial Dirigida**

M.Sc. Maria Eugenia Sandoval M. de Paz

Examinador (a)

M.Sc. Beatriz Aldana Archila

Examinador (a)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Examinador (a)

Lic. Sergio Estuardo Barrera Urrutia

Asesor (a)

M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0042-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 29 JULIO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Sergio Estuardo Barrera Urrutia, tutor y licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE PRESUPUESTO CONTRA LOS GASTOS DE OPERACIÓN DE LA CORPORACIÓN CIELO BLANCO, S.A. UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL". Presentada por la estudiante Nancy Gabriela Gudiel Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01106 de fecha 21 de junio del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



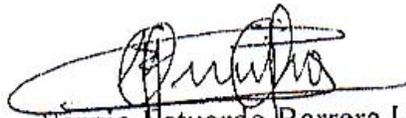
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 11 de Julio de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Administración eficiente de presupuesto contra los gastos de operación de la corporación Cielo Blanco, S.A. ubicada en la ciudad capital”**, presentado por la estudiante: Nancy Gabriela Gudiel Hernández, previo a optar al grado Académico de “Licenciada en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Sergio Estuardo Barrera Urrutia
Ingeniero Mecánico Electricista
Tutor

Guatemala, 11 de julio del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida --PED- con el tema: **“Administración eficiente de presupuesto contra los gastos de operación de la corporación Cielo Blanco, S.A. ubicada en la ciudad capital”** presentado por el estudiante: **Nancy Gabriela Gudiel Hernández** previo a optar al grado Académico de “Licenciada en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Anna Lorena Arroyo M.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1261.2014

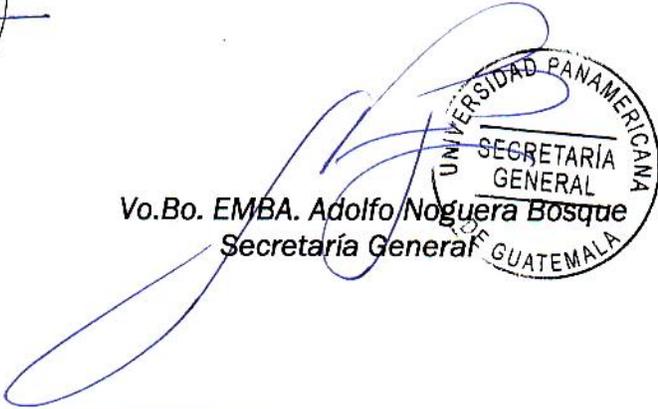
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Nancy Gabriela Gudiel Hernández con número de carné 201302614, aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios: por haberme acompañado en esta etapa de mi vida, por darme la fortaleza y sabiduría en los momentos de debilidad y sobre todo la felicidad de haber terminado mi carrera.

A mis padres: Nelson Giovanni Gudiel Rodríguez y Clara Luz Hernández de Gudiel; por su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado, por la educación que han brindado y sobre todo por el amor que he recibido desde que nací.

A mis hermanos: Nelson Javier Gudiel Hernández y Erick Alejandro Gudiel Hernández por ser parte importante de mi vida, por estar conmigo en las alegrías y tristezas, por estar juntos a pesar de las adversidades y por ser la primera de la familia Hernández en graduarme.

A mi tía: María Hortensia Hernández por su amor, su paciencia y por compartir esta alegría.

A mis Bisabuelos: Damián Hernández, Josefina de Hernández, por cuidarme desde el cielo y aunque no estén físicamente sé que se alegrarán al ver mi sueño realizado.

A mis abuelos: Temis Gudiel, José Hernández y Eufemia Dealtan, por ser unas personas extraordinarias, les agradezco su amor y sus consejos.

A mis tíos: Vitalino Hernández y Victoria de Hernández, Abraham Zavala por darme amor, seguridad y respaldo.

A mis tíos: Carlos, Martiza, Silvia, Ernesto y Douglas Gudiel, por ser parte de esta felicidad, por su apoyo y consejos.

A mis tíos: José Luis, Marina, Rosario, Oswaldo y Giovanni Hernández por su amor y consejos.

A mis primas: Estefani, Amarilis, Claudia, Jennifer, Alejandra Gudiel y Rosario, Karen, Yessica, Wendy y Javier Hernández por ser parte de esta alegría.

A mis amigos: Ana Mazariegos, Estuardo Figueroa, Julio del Cid, Pablo Taque, Fernando Taque, Vinicio Pérez, Erick Barrios, José Castellanos Amaya, Brayan Alay, Swamy González, por haberme tenido la paciencia de terminar esta parte de mi vida, con vivencias que nunca olvidaré.

A mis amigas: Tofila Revolorio, Ruth González, Jakeline García, Gabriela Aguilar por su apoyo, sus consejos, por las alegrías y por ser parte de esta etapa de mi vida.

A mi colegio: Loyola e Iptce por sus enseñanzas, conocimientos y sobre todos los valores que me brindaron.

Al Lic. Eduardo Font, Lic. Israel Villarroel, Lic. Luis Molina, Lic. Juan José Barrios por su cariño, apoyo y consejos hacia mi persona.

Al Lic. Sergio Estuardo Barrera Urrutia por su paciencia y comprensión.

A la Licda M.A. Anna Lorena Arroyo por su apoyo incondicional, su sabiduría y conocimientos brindados hacia mi persona.

A la Universidad Panamericana, por ser una excelente casa de estudios, por su sabiduría, enseñanzas y conocimiento.

A mi país Guatemala, por su eterna primavera, por haber nacido en esta tierra bendecida, como el proyecto 4-10.

Y a todas las personas que no menciono pero que son parte de mi vida, muchas gracias.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña historia de la empresa	1
1.3 Estudios Previos	2
1.4 Situación Actual	4
1.5 Misión	4
1.6 Visión	4
1.7 Valores	4
1.8 Principios generales	5
1.9 Políticas	6
1.10 Normas	6
Capítulo 2	12
2.1 Marco Teórico	12
2.2 Administración	12
2.3 Recursos de la empresa	13
2.4 Controles internos	15
2.5 Herramientas administrativas	17
2.6 Procedimientos	17
2.7 Políticas	18
2.8 Gastos de operación	19
2.9 Presupuesto	20

2.9.1	Modelo de presupuesto para gastos de operación	20
2.10	Cultura de presupuesto	22
2.11	Sistema informático	23
Capítulo 3		26
3.1	Planteamiento del problema	26
3.2	Objetivo de la investigación	26
3.2.1	Objetivo general	26
3.2.2	Objetivo específico	27
3.3	Alcances y limitaciones	27
3.4	Metodología aplicada a la práctica	27
3.4.1	Sujetos	27
3.4.2	Instrumentos	28
3.4.3	Procedimiento	29
Capítulo 4		30
4.1	Resultados	30
4.2	Resultados de las entrevistas	30
4.3	Resultados de cuestionario dirigido a colaboradores	36
Capítulo 5		48
5.1	Análisis e interpretación de resultados	48
5.2	Control interno de los gastos de operación	48
5.3	Herramientas administrativas	49
5.4	Cultura presupuestal	49
5.5	Políticas de compras	50
5.6	Sistema informático que muestre los gastos de operación contra el presupuesto	50

Conclusiones	51
Propuesta de mejora	53
Introducción	54
Justificación	54
Beneficios	55
Beneficiario	55
Objetivo general	55
Objetivo específico	55
Desarrollo de la propuesta	56
Diagrama de flujo	56
Descripción de puesto para el Director de Presupuesto y control de gastos	63
Herramientas administrativas	66
Políticas para los procesos administrativos	73
Políticas de compras	73
Políticas general	74
Capacitación y desarrollo a los colaboradores	75
Sistema software	80
Análisis situación financiera	86
Presupuesto de implementación	89
Beneficios al adquirir esta propuesta	90
Evaluación de control	90
Referencias Bibliográficas	91
Anexo	93
Anexo 1	94

Anexo 2	95
Anexo 3	97

Índice de Ilustraciones

No. 1 Figura No. 1 Estructura Organizacional de Cielo Blanco, S.A.	8
No. 2 Figura No. 2 Estructura de la Dirección Financiera de Cielo Blanco, S.A.	9
No. 3 Tabla No. 1 Análisis FODA de Cielo Blanco, S.A.	10
No. 4 Tabla No. 2 Presupuesto contra los gastos de operación marzo 2014	22
No. 5 Tabla No. 3 Matriz de sentido Dirección Finanzas	31
No. 6 Tabla No. 4 Matriz de sentido Contador General Financiero	33
No. 7 Gráfica No. 1 Es importante tener herramientas administrativas para el control interno de los gastos de operación	36
No. 8 Gráfica No. 2 Evaluación de los procedimientos actuales para la autorización de gastos operación.	37
No. 9 Gráfica No. 3 Calidad del control interno administrativo del presupuesto contra los gastos operación	38
No. 10 Gráfica No. 4 Persona encargada del presupuesto	39
No. 11 Gráfica No. 5 Es indispensable tener política de compras	40
No. 12 Gráfica No. 6 Provee de los recursos necesarios para realizar sus labores cotidianas	41
No. 13 Gráfica No. 7 Capacitación y actualización	42
No. 14 Gráfica No. 8 Conocimiento de sistemas informáticos	43
No. 15 Gráfica No. 9 Sistema que muestre los gastos de operación y presupuesto	44
No. 16 Gráfica No. 10 Guía para el desempeño de sus funciones	45

No. 17 Gráfica No. 11 Repercusión de desconocimiento de procedimiento y políticas	46
No. 18 Gráfica No. 12 Frecuencia de comparación entre el presupuesto contra los gastos de operación	47
No. 19 Flujograma del procedimiento de compras y/o servicios de los gastos de operación	58
No. 20 Tabla No. 5 Procedimiento para la autorización, control y registro de los gastos de operación	60
No. 21 Formato No. 1 Requisición de compras y/o servicios para la empresa Cielo Blanco	66
No. 22 Formato No. 2 Formato de cotizaciones	67
No. 23 Formato No. 3 Orden de compra	68
No. 24 Formato No. 4 Autorización de la persona encargada de presupuesto	69
No. 25 Formato No. 5 Comprobante de recepción de mercadería	70
No. 26 Formato No. 6 Contraseña de pago	71
No. 27 Formato No. 7 Presentación de las cuentas por pagar de proveedores	72
No. 28 Gráfica No. 13 Presentación de presupuesto contra los gastos de operación diciembre 2013 expresado en dólares	86
No. 29 Gráfica No. 14 Presupuesto de implementación	89

Resumen

Para la realización del presente trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida, se seleccionó el tema Administración eficiente del presupuesto contra los gastos de operación, misma que proporcionó los resultados que sirvieron para recomendar la propuesta de mejora, se utilizó como nombre de la empresa Cielo Blanco, S.A., este es ficticio por razones de confiabilidad y profesionalismo.

Se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa; se considera información preliminar, el FODA que sirvió para situar el contexto general de la situación de la compañía en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se concretó el marco de estudio en el cual se seleccionaron temas que dieron la forma del trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la Administración eficiente del presupuesto contra los gastos de operación.

Se determinó el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso a los objetivos y determinación de indicadores que permitieron la metodología de la investigación, selección de instrumentos, sujetos y la delimitación del campo en el área de finanzas.

Concretada la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron exponiendo la información en gráficas y matriz de sentido, que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron obtenidos.

Fueron considerados los conceptos del marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Las conclusiones, se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados, identificando los procesos y controles administrativos para el mejoramiento de gastos de operación.

La propuesta se trabajó en función de mejora en la administración eficiente del presupuesto contra los gastos de operación, en la que se plantea nuevos procesos administrativos, formatos de mejora en los procesos, capacitación al personal e implementación de un software eficiente de acuerdo al control de los gastos.

Introducción

Dentro del campo administrativo, las funciones de los gerentes es proporcionar una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo en forma eficiente y eficaz. Los procesos administrativos planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar son de suma importancia en una organización.

La parte financiera es el corazón de toda empresa, aquí se verifica la rentabilidad de la organización, dentro de sus controles administrativos están los presupuestos de ventas, de gastos de operación y financiero.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la situación actual de la organización en cuanto al presupuesto contra los gastos de operación, durante el año 2013, así como la problemática que atraviesa actualmente.

En el capítulo 1, muestra el análisis de los antecedentes, situación actual de la empresa, estructura organizacional, terminología conceptual incluida en el marco teórico, el planteamiento del problema, objetivo de la investigación, alcance y limitaciones.

En el capítulo 2, se presenta la metodología que se aplica en la investigación y los instrumentos usados para medir las variables y recopilación de la información.

En el capítulo 3, se muestran los resultados tabulados y graficados que permiten la interpretación de lo recopilado.

En el capítulo 4, se presenta el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo.

En el capítulo 5, se listan las conclusiones de la investigación y el desarrollo de la propuesta de mejora, con la cual se da solución al problema planteado.

Por último con la información obtenida en la investigación, se presentan conclusiones y una propuesta de mejora con la finalidad de resolver el problema actual de la corporación Cielo Blanco, S.A.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

1.2 Reseña histórica de la empresa

La Empresa Cielo Blanco, es una de las corporaciones más exitosas a nivel Centroamericano. Comenzó sus operaciones en 1975 como empresa familiar, la cual estaba integrada por dos hermanos emprendedores e innovadores. Los propietarios tenían la visión de realizar un cambio en el mercado guatemalteco de modo que gracias a su ingenio y creatividad lograron matizar su sueño.

Al ver y satisfacer la demanda potencial insatisfecha, estableció a Cielo Blanco cómo la primera fábrica de papel higiénico guatemalteco; por esta razón sus operaciones administrativas y ventas se expandieron a nivel nacional.

Dadas las circunstancias, los propietarios dejaron de operar bajo el esquema de empresa familiar a una administrada por ejecutivos de alto nivel, en todas las áreas de la organización.

Dicho cambio en la estructura administrativa hizo atraer nuevos socios incrementando su capital; la primera inversión fue la compra de una finca en Río Hondo, Zacapa, con la finalidad de aprovechar los recursos naturales e insumos de este departamento. La operación principal de este proyectó era la obtención de materia prima en forma eficiente.

La inversión en maquinaria era un punto importante, por lo que se compró maquinaria de Italia, para mejorar el proceso de producción, perfeccionando la calidad y diseño del papel. Cómo empresa productora y distribuidora, sus operaciones empiezan con la transformación de materia prima (agua, papel reciclado, químicos), para crear bobinas semielaboradas de papel higiénico del tamaño de 223 metros de ancho y con un peso promedio de 1,450 kilos; estas se trasladan a la planta de conversión, donde se cortan y se transforma en los productos que se comercializan para los clientes.

Finalizando el proceso de producción, continua con la de comercialización por medio del departamento de ventas, este a su vez tiene su equipo de vendedores y supermercados que realizan la distribución del producto para que llegue a las manos del consumidor final.

Con la era del cambio y la globalización de la economía y tecnología, Cielo Blanco tuvo que optar a nuevas estrategias corporativas; asignando criterios de desempeño, incrementando la participación en el mercado y cumpliendo con los nuevos objetivos estratégicos.

Una de las principales estrategias, fue la expansión de la empresa a nivel Centroamericano, la primera subsidiaria fue en El Salvador en el año 2002, Honduras año 2005, Costa Rica año 2008 y Nicaragua año 2011.

Al ser considerada corporación, los controles internos y externos se ampliaron, los planes estratégicos, como los de acción, se tuvieron que establecer de nuevo en base a los objetivos de la organización; dentro de los principales cambios fue el manejo de inventarios, los pedidos de venta, de compras, presupuestos, los estados financieros y costos.

La administración de Cielo Blanco, ha hecho de esta empresa, exportadora, importadora, comercial e industrial en artículos higiénicos de primera, con la finalidad principal de mantener la preferencia en los consumidores y ser considerada una empresa competitiva en el mercado.

1.3 Estudios Previos

Una de las principales funciones administrativas de Cielo Blanco, es el control interno financiero; dentro de estos se incluye el presupuesto de gastos de operación que contienen los administrativos y ventas, que este a su vez nos dan, un parámetro o indicador de las principales erogaciones que obtendrá la empresa durante un ciclo de operativo, por lo que para sustentar la presente investigación se consultaron estudios previos relacionados con temas de administración financiero, presupuesto y ejecución de los egresos.

Una de las herramientas con que cuenta un administrador financiero, es el presupuesto; el cual va íntimamente ligado al proceso administrativo, por medio del cual se realizan la planeación, organización, ejecución y control de todas las operaciones cuyo fin último es la generación de

riqueza o rentabilidad, reflejada al final en liquidez que a su vez facilita el cumplimiento de los compromisos de tipo monetario previamente adquiridos. Como cita Eduardo Rodríguez Félix Alvarado en su tesis *“La administración del Presupuesto y de los Flujo de Efectivo como herramientas del control financiero de la empresa Confecciones Escolares, S.A.”* USAC, julio 2,006; maestría en administración financiera, Facultad de Ciencias Económicas.

El control interno es de suma importancia para la estructura administrativa contable para lograr en forma eficiente los objetivos de la organización; las herramientas a utilizar son los procedimientos administrativos que tienen la finalidad de alcanzar una óptima gestión interna. Comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia. Como cita Luis Estuardo Escobar Hernández en su tesis *“Evaluación del sistema de control interno en el área de compras y ventas de una empresa inmobiliaria”* UPANA, septiembre 2,011; maestría en finanzas empresariales; Facultad de Ciencias Económicas.

El diseño de un sistema integrado de presupuesto debe ser aplicado al proceso interno, con el propósito de reducir los gastos operativos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Tienen por objetivo implementar en la organización en donde se realizó el estudio, el sistema presupuestario y dejar sentadas las bases para su continuación y a la vez proporcionar material de estudio y referencia a los lectores que gusten del área financiera o que necesiten de la información que aquí se plasma. Como cita Guillermo Rafael Recino Herrera en su tesis *“El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares”* USAC, mayo 2,005; administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

1.4 Situación Actual

Cielo Blanco, dentro de su perspectiva internacional; establece como principal filosofía a sus clientes: Dedicaremos nuestras personas y tecnología a crear productos y servicios superiores, contribuyendo así con el ambiente, la sociedad y los clientes. “*Plan Estratégico Corporativo de Cielo Blanco 2010-2015*” Cielo Blanco, enero 2,010. De tal combinación se tiene enmarcado el cumplimiento de su misión, visión, valores, principios, políticas y normas que son parte fundamental de la cultura de la empresa que conlleva a su personal administrativo y operativo, a formar parte de la organización, siempre y cuando cumplan con los directrices de la empresa.

1.5 Misión

“Somos una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la industria de papeles suaves, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y consumidores con el apoyo y compromiso de nuestro equipo de trabajo”.

1.6 Visión

“Ser una organización multinacional sólida y eficiente dentro de la industria de papeles suaves, en los mercados del Caribe, Norte y Centroamérica”

Dentro de las decisiones administrativas se establece el código de ética que incluye los valores, principios generales, políticas y normas que comprometan la conducta y operaciones de los colaboradores y representantes legales de la compañía. Con este sistema establece la transparencia y representación de la organización, acreditando un valor agregado a la empresa.

1.7 Valores

- Lealtad: velamos por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la organización
- Honestidad: actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.
- Responsabilidad: somos responsables en entregar bienes y servicios de calidad a nuestros clientes; cumpliendo con las leyes determinadas en cada país.

-Respeto: comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos en un constante proceso de mejora espiritual y material.

-Convivencia: mantenemos la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.

-Solidaridad: actuamos siempre con la disposición a ayudar a la persona cuando necesiten de apoyo, regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

-Pertinencia: la motivación como aporte al desarrollo mediante la capacitación profesional al personal.

-Compromiso con el medio ambiente: somos conscientes de nuestro planeta y el impacto de nuestras acciones. Por ello dirigimos nuestros esfuerzos en materia ambiental en cuatro líneas de acción: ahorro de energía, ahorro de agua, manejo de reciclaje de papel y responsabilidad social con las comunidades cercanas.

1.8 Principios generales

-Excelencia en nuestro servicio: pasión por el cliente siempre, enfocándonos en atención personalizada.

-Profesionalismo, creatividad y eficiencia: implica hacer nuestro trabajo con los más altos estándares posibles de calidad, velando por alcanzar los resultados exigidos por los clientes.

-Trabajo en equipo con respeto, iniciativa y creatividad: el equipo prevalece sobre la individualidad, capacidad para colaborar y cooperar con los demás.

-Compromiso con el desarrollo: ser un canal que participe en el crecimiento del país.

-Innovación tecnológica: estar a la vanguardia para prestarles el mejor servicio.

-Transparencia en la gestión administrativa: hacer lo correcto siempre con integridad.

1.9 Políticas

- Fomento a la inversión: iniciativas fiscales y apoyo financiero
- Fomento a la exportación: información y asesoramiento por las entidades legales de cada país, promoción y apoyo financiero.
- Fomento a la Información: base de datos, publicaciones, información personalizada.
- Fomento a la Calidad: normalización, certificación, inspección, reglamentación.
- Política de mercado: estimación de la demanda, precios, aprovechamiento de los recursos en forma eficiente y eficaz.
- Política de compromiso: nos comprometemos con el personal a capacitaciones y becas constantes con el fin de obtener líderes de cambio. Buscando que los empleados se desarrollen en su carrera dentro de la empresa, por lo que identifican y desarrollan talentos, y los estimula para dar lo mejor.
- Política Medio Ambiente: capacitación al personal y a las comunidades cercanas, promoción sector medioambiental por medio de cómo reciclar.

1.10 Normas

- Se deben cumplir con las normas de prevención de accidentes registradas por el departamento de seguridad industrial.
- Está prohibido fumar en las instalaciones de la planta.
- Antes de comenzar el trabajo, piense en realizarlo en forma segura.
- Estar alerta a las condiciones inseguras, corregirlas y notificarlas inmediatamente.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
- Se prohíbe estrictamente la introducción, tenencia e ingerir bebidas alcohólicas en el recinto de la planta, como en las oficinas administrativas.

-Utilizar las maquinarias, herramientas y mobiliarios para cada trabajo y mantener en buen estado.

-El perfil de la empresa se conforma por personas; en especial los ejecutivos; y su orientación y valores son importantes para la formulación de estrategias.

Por último, dentro de las normas se le entrega a cada colaborador un código de ética, este es compartido desde su inducción, aquí se especifica el comportamiento dentro de la organización, este es brindado por el departamento de Recursos Humanos.

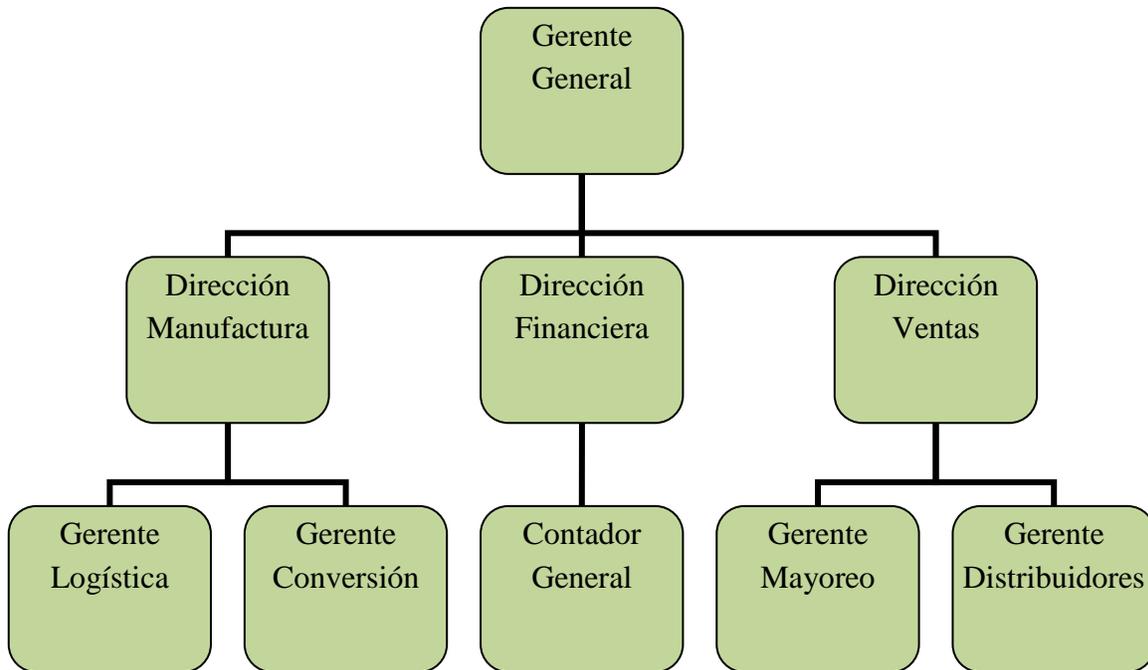
La Empresa está comprometida a dirigir sus acciones que conlleven la rentabilidad y proporcionar un porcentaje de utilidad a los accionistas. Por la misma razón, Cielo Blanco se basa en liderazgo, información y análisis de información financiera y no financiera, planeación estratégica, desarrollo y administración de recursos humanos, administración de procesos que se enfoca en los trabajos claves; que incluye diseño, introducción, producción y entrega de producto y servicio, orientada a los resultados de la organización.

En la ilustración No.1, se da a conocer la Estructura Organizacional de toda la empresa Cielo Blanco, iniciando con los mandos administrativos altos y medios, en forma descendente. El área donde se va realizar el estudio es en la Dirección Financiera.

Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura Organizacional de la empresa Cielo Blanco, S.A.

Año 2013-2014.



Fuente: elaboradora propia, noviembre 2013.

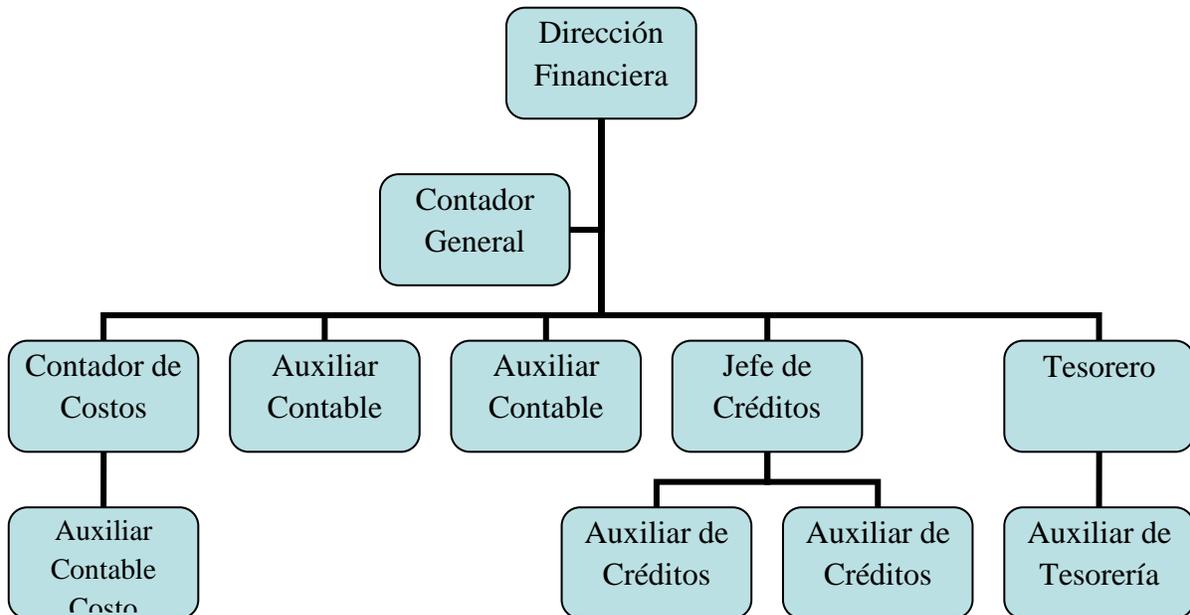
Como se mencionó anteriormente, la dirección financiera de la organización en la ilustración No. 2, está estructurado por una línea directa de mando la dirección financiera, el contador general, éste a su vez tiene a cargo al contador de costos, un auxiliar de costos, auxiliar de contabilidad, jefe de créditos, dos auxiliares de créditos y una tesorera, con un auxiliar de tesorería, ellos son los responsables de que se realice la planeación, ejecución y control de las actividades.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la dirección financiera, se puede observar las líneas jerárquicas en forma descendente.

Ilustración No. 2

Figura 2: Organigrama de la Dirección Financiera

Año 2013-2014.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

Actualmente la Dirección Financiera tiene el compromiso de presentar mensualmente la rentabilidad de la empresa, en este departamento se analizan los *costos de producción, de ventas, cartera de clientes, recuperación de cuentas por cobrar, préstamos bancarios, leasing y pago a proveedores*.

Se observa que dentro del organigrama de la dirección financiera, no se encuentra establecida una plaza de presupuestos. Parte del estudio es establecer una persona encargada para el control administrativo eficiente del presupuesto contra los gastos de operación.

Ilustración No. 3

Tabla No. 1 Análisis FODA Cielo Blanco

Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	- Crecimiento y expansión de la organización.	- El tipo de cambio el dólar.
	- Negociación con nuevos proveedores, acuerdos y contratos.	- Aumento en los precios de mercado.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	- Personal eficiente, dispuesto al cambio.	- Falta de control interno presupuestal.
	- Infraestructura y Recursos.	- No existe una persona que controle y autorice el presupuesto y su ejecución en forma eficiente.
	- Dirección Financiera, encargado del registro de todas las operaciones administrativas, ventas y financieras de la empresa.	- Carencia de formatos internos para el registro de los gastos de operación.
	- Registro de base de datos de los gastos de operación, que se encuentra registrado en Excel.	- Ausencia de una cultura de presupuesto.
	- Volumen de operaciones en los gastos de operación, por parte de la empresa que va en crecimiento.	- Falta de Políticas de compras.
		- Falta de un sistema Software eficiente.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

A través del análisis Foda se presentan:

Las oportunidades, expansión en República Dominicana, en la cual la corporación va en vías de crecimiento. La negociación con nuevos proveedores, el trato con ellos referente a los insumos, nuevos contratos, acuerdos de pago.

Dentro de las fortalezas: se tiene personal eficiente, dispuesto al cambio, infraestructura y recursos, por ejemplo mobiliario y equipo eficaz, la dirección financiera que influye en las decisiones administrativas, el registro de la base de datos de los gastos de operaciones establecidas en excel y el volumen de operaciones dependiendo el crecimiento de la empresa.

Las debilidades que se encuentran la falta de control presupuestal que da lugar al incremento de gastos innecesarios, no existe una persona que controle y autorice los presupuestos de gastos de operación, carencia de formatos internos que amparen los gastos, ausencia de cultura presupuestal por parte del personal, falta de políticas de compras que ayudan a tener parámetros entre las operaciones y deficiencia de un sistema software que brinde información clara, breve y oportuna.

Dentro de las Amenazas, vulnerabilidad en el tipo de cambio es especial el dólar por la fragilidad de la económica; todavía se está recuperando de la recesión del año 2008. Los precios de mercado, afectan profundamente en la variación de precios, por ejemplo el combustible, la energía eléctrica que son gastos fijos que pueden subir o bajar, influyendo fuertemente en los precios.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Dentro de los lineamientos de una investigación se deben desarrollar, analizar y comprender la información formal, que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualiza, para luego emitir una coherente resolución de la problemática expuesta.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de dónde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”. Hernandez Sampieri R. Fernandez Collado C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5ta. Edición) Perú, McGraw Hill.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o a la preguntas de investigación; o bien provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59).

2.2 Administración

Según Harold Koontz, Heinz Wehrick, Mark Cannice (2007:4) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill. El concepto de administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajen en grupos, cumplan metas específicas de manera eficiente. La administración abarca cinco funciones gerenciales las cuales son planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Para Koontz et. Al (2007:14) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill. Administrar es un arte. Es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación. Sin embargo los administradores pueden trabajar mejor al utilizar el conocimiento organizado de la administración. Este conocimiento constituye una ciencia. Así,

administrar cómo práctica es un arte, el conocimiento organizado subyacente se puede llamar una ciencia.

Según Hitt Michale, Black Stewart y Porter Lyman (2006: 8) *Administración* México Pearson Education, el término administración significa “un proceso” o “un conjunto de actividades”. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, se podría escuchar la frase: “la administración elaboró una nueva política para el personal”. A menudo, cuando el término se empleó de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder de influencia dentro de dicho escenario.

En la administración el proceso administrativo o gestión administrativo se le conoce cómo POIDC (planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar).

Planear es el proceso de desarrollo de los objetivos de la empresa. Organizar es la estructura de roles para la personas desempeñen en una organización. Integración de personal es reclutar al personal adecuado en cada puesto dependiendo sus competencias genéricas, básicas y específicas. Dirigir: es influir y motivar a las personas para el logro de los objetivos de la empresa. Controlar es la medición de los planes y objetivos de la organización.

La administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, llegando ser la administración imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organización. Efectividad, es el logro de objetivos. Eficiencia, es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Administrar, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación.

2.3 Recursos de la empresa

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia José Emilio Navas López; Luis A: Guerras Martin (2007: 20). *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. (4ta. Edición) España, Editorial Civitas.

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” Idalberto Chiavenato (2011: 21). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ta. Edición) portugués.

Por último el concepto de recursos también asume una finalidad que no está dado por una expresión final como cumplimiento de estrategias. Es por ello que desde una perspectiva específica la finalidad de los recursos está dada a facilitar la etapa posterior que son los procesos orientados a fortalecer la visión global en la gestión de las organizaciones.

Según Chiavenato (2011: 53), los recursos se clasifican:

Recursos Materiales:

-Edificios, terrenos, oficinas, herramientas, materia prima.

Estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan negativo es para la empresa en su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia.

Los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

Recursos Técnicos:

- Venta, finanzas y administrativos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Recursos Humanos:

-Posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias.

Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes para la actividad de la empresa.

Recursos Financieros:

-Dinero y préstamos bancarios.

Son las mejores condiciones de costo, recursos financieros, para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

En esta investigación los recursos que se estudiaron serian los Recursos Técnicos, que entran en el estado de resultado, los gastos de operación: ventas, finanzas y administrativos.

2.4 Controles internos

“El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cual es la situación real de la organización, sino existe un mecanismo que le permita cerciorarse de que las acciones que realiza son las correctas y que las mismas van de acuerdo con los objetivos”, como indica Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2004) *Administración*; México, McGraw HiLL.

Según Harold Koontz, Heinz Weihrick, Mark Cannice (2007) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill. La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se logren con las metas establecidas.

“La técnica y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa.” (Harold Koontz, 2007: 527).

Según Anzalo Servudo (2002) *Administración de Pequeñas Empresas*, México McGraw Hill, “la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro”.

Para Daft Richard (2004) *Administration*, México, Cengage Learning Editors. “control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas. Las tendencias recientes al empowerment (delegar el poder o facultar) y dar confianza a los empleados ha hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y mas a capacitar a sus empleados para que vigilen y se corrijan ellos mismo”.

Entonces se considera como controles internos o de gestión y es de suma importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

Busca asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa estén de acuerdo con los planes trazados, y que los resultados que se vayan obteniendo estén de acuerdo con los proyectados, y que, en caso de presentarse desviaciones, se pueden adoptar oportunamente las acciones correctivas pertinentes.

Es una función administrativa, ya que forma parte del proceso administrativo, verificando, constatando, palpando, midiendo si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanza o no los resultados que, del control se esperan.

2.5 Herramientas administrativas

“Al aplicar el control y/o herramientas de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos, se basa en la premisa de que si es el propósito de todo el negocio tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a ese propósito. Así, la habilidad de una de las partes de obtener una utilidad esperada se vuelve en un estándar para medir su desempeño”, como indica Harold Koontz, Heinz Wehrick, Mark Cannice (2007) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill.

Las herramientas son parte fundamental en los procesos administrativos en las cuales se consideran formatos internos que amparen, detallen y den el valor de los gastos.

2.6 Procedimientos

“Los procedimientos contienen la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” Como cita Guillermo Rafael Recino Herrera en su tesis *“El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares”* USAC, mayo 2,005; administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

“Los procedimientos constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización” Franklin F. Enrique Benjamín. (2004) *Organización de Empresas*. 2da edición. México.

Son operaciones que describen cómo se realiza en un área o departamento, son un instrumento para simplificar el trabajo que sirve como herramienta de consulta, esté documento también se utiliza como un medio para comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas. Los procedimientos deben ser sencillos, cortos y a menos de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

Es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

2.7 Políticas

Las políticas según Idalberto Chiavenato (2011: 63). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ta. Edición) “son líneas que proporcionan marcos flexibles para definir las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución”.

Para David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México. Pearson Educación. “son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Estas incluyen las reglas y procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.”.

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados. Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Aparte, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes”, como lo indica Benavides Pañeda, Raymundo Javier; (2004) *Administración*, México, McGraw Hill.

Como indica Benavides Pañeda, Raymundo Javier; (2004) *Administración*, México, McGraw Hill. “En estas actividades participan generalmente personal de diferentes departamentos, áreas o secciones, por lo que se hace necesario estandarizar su realización para efectuarlas con mayor efectividad. A este propósito están encaminados los planes denominados procedimientos. Para evitar improvisaciones y pérdidas de tiempo, es preferible invertir el tiempo necesario en estudiar cuál es la mejor forma de hacer las cosas, que tipo de información se requiere, que formatos o

papelería se va a utilizar y en que momento deben ser formulados, cual debe ser el flujo que deben seguir dichos formatos, así como la realización de esa actividad.”.

Las políticas establecidas son de suma importancia para los integrantes de la organización, lo que se espera de ellos en el desempeño de sus actividades asignadas, sentando las bases para el control administrativo, permitiendo la coordinación por áreas y disminuye la cantidad de tiempo que involucra la toma de decisión para los directores.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas empresariales rigen la conducta a los trabajadores de la empresa, la forma de realizar las distintas actividades, estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, su manera de hacer las cosas.

2.8 Gastos de operación

“Se define como un desembolso que se consume corrientemente, o como un costo que ha rendido ya su beneficio”. Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon, (2005:224) *Presupuesto Planificación y control*, 6ta Edición México, Pearson Educación.

Según Cervera Oliver Mercedes, González García Angel, Romano Aparicio Javier. (2012: 120) *Contabilidad Financiera*. 1er edición. Centro de Estudios Financieros. “la empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe algún de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones”.

La noción de los gastos de operación hace referencia al dinero, desembolso por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades.

Los gastos de operación se destinan al funcionamiento del negocio y no se concretan a la espera de un beneficio futuro, sino que su función es permitir la subsistencia de la actividad comercial.

El gasto de operación son las erogaciones que sostiene la organización implantada en la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Se consideran gasto de operación los de venta, administración y los financieros, ya que sin ellos no sería posible alcanzar los propósitos de la empresa.

2.9 Presupuesto

De acuerdo Según Harold Koontz, Heinz Wehrick, Mark Cannice (2007) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill. El presupuesto es un dispositivo de amplio uso para el control gerencial, la asignación de presupuestos es la formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos. Como tal, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados”.

Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon, (2005:257) *Presupuesto Planificación y control*, 6ta Edición México, Pearson Educación. “Los presupuestos flexibles de gastos es que todos los gastos se incurren debido: a) al transcurso del tiempo, b) a la producción o a la actividad productiva o c) a una combinación de tiempo y producción o actividad. Si esta premisa es razonable en un negocio (o en cualquier otra entidad), puede darse a los gastos una formulación matemática mediante la cual pueden calcularse los planes para la planificación y el control de los mismos.”

Un presupuesto proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente si fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidades y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto, mejor será el proceso de planeación.

2.9.1 Modelo de Presupuesto para gastos de operación

Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon, (2005:260) *Presupuesto Planificación y control*, 6ta Edición México, Pearson Educación. “Los presupuestos de gastos

pueden aplicarse en todas las funciones dentro de una compañía (ventas y administración), aunque tiene un uso más frecuente en los centros de responsabilidad”.

El presupuesto de gastos de operación, incluye todo lo relacionado con ventas, distribución, administración, financiero, servicios técnicos, *outsourcing*.

Este presupuesto puede formularse tomando como base las cifras del pasado y proyectadas al futuro por medio de tendencias.

-Presupuesto de gastos de ventas: Los gastos de ventas incluyen todos los costos relacionados con el mantenimiento, promoción y distribución de productos terminados. Los gastos de ventas se pueden clasificar en distintas maneras, gastos de venta de la oficina, publicidad, muestras, promoción, estudio de mercado.

-Presupuesto de gastos de administración: incluye la función de alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que se incluyen en el presupuesto administrativo se emplean en departamentos, como por ejemplo departamento de finanzas, recursos humanos, informática. Entre los gastos viático, servicio de consultoría, capacitación al personal, atención al personal.

Independiente de los costos y gastos de producción, la empresa está sujeta a los gastos administrativos y los que resulten de la venta, en cuanto a los gastos de administración, la empresa debe tener un buen control y una correcta dirección. Los gastos de venta, son indispensables para la promoción del producto y su desarrollo.

Para este estudio se adjuntó un cuadro comparativo de los gastos reales de operación contra presupuesto de la empresa Cielo Blanco, S.A:

Ilustración No. 4

Tabla No. 2

Presupuesto contra los Gastos de Operación marzo 2014 expresado en quetzales.

DIRECCIÓN	GERENCIA	Datos		
		Real Marzo	Bud Marzo	Budget Marzo vrs Real Marzo
AUDITORÍA	AUDITORÍA	12,667.78	30,874.99	(18,207.21)
Total AUDITORÍA		12,667.78	30,874.99	(18,207.21)
COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	435,362.14	369,232.37	66,129.77
	MERCADEO	1,802,799.11	1,775,687.60	27,111.51
	VENTAS	2,019,960.23	1,088,393.82	931,566.41
Total COMERCIALIZACIÓN		4,258,121.48	3,233,313.79	1,024,807.69
FINANZAS	FINANZAS	266,988.58	300,224.94	(33,236.36)
	INFORMÁTICA	346,624.13	348,731.50	(2,107.37)
	RECURSOS HUMANOS	267,691.56	284,018.76	(16,327.20)
Total FINANZAS		881,304.27	932,975.20	(51,670.93)
GENERAL	GENERAL	440,832.72	462,926.23	(22,093.51)
Total GENERAL		440,832.72	462,926.23	(22,093.51)
Total general		5,592,926.25	4,660,090.21	932,836.04

Fuente: Información Cielo Blanco, S.A. marzo 2014.

2.10 Cultura de presupuesto

Según Molina José Luis, Serra Marsal Monserrat. (2002). *La Gestión del Conocimiento en la Organización*. “Es el distinto conocimiento, el nuevo paradigma, que ha sustituido, integrándolos y dándoles por supuesto, a los anteriores. Para que una organización funcione es necesario disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control, un

conjunto de procesos definidos y asegurados, un sistema de comunicación interna y de evaluación del rendimiento, una cultura corporativa propia”.

“El coaching o tutoría es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga excelentes resultados a escala profesional y los consolide, se trata de guiarlo para que revise eficazmente su comportamiento para que concuerde con sus objetivos y los de la organización. Es una forma practica de ayudarlo a mejorar sus capacidades. Es un proceso para que la persona se acerque a su entorno mejorando su capacidad de autocorregirse y desarrollarse”. Como lo indica Benavides Pañeda, Raymundo Javier; (2004) *Administración*, México, McGraw Hill.

Dentro de la administración es importante el recurso humano, el cual este realiza análisis, busca soluciones y las da. La capacitación constante hacia los colaboradores hace concientizar sobre la importancia del costo-beneficio para la empresa.

Por medio de la gestión del conocimiento, los colaboradores reconocen su capital intelectual de la empresa y aumentando su capital social. Por medio de esta se puede flexibilizar a la organización, además permite retener a los empleados para que realicen atribuciones con eficiencia y eficacia.

Una cultura corporativa, es el conjunto de valores, prácticas y normas que contribuyen al personal de la organización, para lograr un valor agregado y lograr las metas de la organización.

Cada organización define su propio modelo de gestión del conocimiento. Así mismo debe incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita y facilite el intercambio de conocimiento.

2.11 Sistema Informático

“La gestión del conocimiento ha empezado en muchas organizaciones mediante la compra de tecnología. Con este título se han bautizado intranets, plataformas de formación basadas en web, mensajerías, portales corporativos, aplicaciones de data-mining. La tecnología de la información es importante porque es la base de la creación de valor en nuestra sociedad”. Según Molina Jose Luis, Serra Marsal Monserrat. (2002). *La Gestión del Conocimiento en la Organización*.

“Para organizar y explotar de manera más efectiva una base de datos, es necesario un sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés, Management Information System), que es un formal para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión brindando de manera oportuna, clara y eficaz. Un software esta constituido por componente, actividades y flujos de investigación. Este a su vez incluyen las fuentes de datos y las necesidades de los gerentes”, como lo indica Benavides Pañeda, Raymundo Javier; (2004) *Administración*, México, McGraw Hill.

Según Gómez López Julio, Gil Montaya, Francisco, Villar Fernández, Eugenio Eduardo, Méndez Círcera, Franci. (2010). *Administración Avanzada de Sistemas Informáticos*; Editorial MA Editorial. “actualmente, las empresas precisan de sistemas informáticos seguros y fiables, siendo fundamentales para su modelo de negocio. Es una escena habitual que las organizaciones trabajen y produzcan en base a los servidores y datos de los que disponen y que el éxito final de su modelo de negocio dependa de cómo sus servicios son informatizados. Las tecnologías de la información se han convertido, con el paso de los años, en un elemento clave para la competitividad de las organizaciones.

El objetivo es que el cliente acceda a los servicios y datos de una forma rápida e interrumpida. En síntesis que den una respuesta veloz, trabajo eficiente, alto rendimiento, alta disponibilidad.”

Según Rojo Ramírez Alfonso A. (2001: 18). *Sistemas Contables y Nuevas necesidades de información*. “el capital intelectual de la empresa es decir las relaciones estratégicas con proveedores y clientes, la eficiencia de los procesos internos, los sistemas de calidad, los medios tecnológicos, las cualidades humanas etc. Como elementos generadores de valor han de ser tomados en consideración en el análisis, lo que requiere evaluarlos adecuadamente e integrarlos en la planificación estratégica de la empresa”.

Por lo anterior, uno de los retos de la administración financiera en el mundo de hoy, es en sí la validez de la información contable, debe encontrar y aplicar nuevos elementos que le permitan de una manera integral reflejar todo lo que ocurre en la empresa evidenciándole en los estados financieros y en los respectivos informes.

Los sistemas de información han desempeñado un importante lugar en el mercado como elemento de control y organización, sin embargo no debe limitarse sólo en función, dado que la necesidad de buscar el poder explicativo y de cómo reflejar los resultados es de suma importancia para los colaboradores involucrados.

La implementación de nuevos sistemas de información va de la mano como el análisis del impacto en la tecnología y la incorporación del riesgo asociado. En general los sistemas de información estratégicos que se crean para el manejo de las bases de datos de las empresas competitivas está basado fundamentalmente en la información y el manejo del cuadro de mando integral hipermedia que manejan las grandes corporaciones en el mundo, este tipo de cuadro complementa los indicadores financieros, los objetivos de éstos se derivan de la visión y la estrategia; y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas, enfoque financiero, procesos, clientes, renovación y desarrollo.

Es decir, que los sistemas de software que se manejan estratégicamente, serán útiles, mientras generan un valor agregado en la mezcla de destreza empresarial y conocimiento.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Al iniciar un nuevo milenio que enfrenta cada día nuevos desafíos y el crecimiento acelerado de nuevas estrategias, ha hecho que Cielo Blanco esté a la vanguardia de nuevos procedimientos, dentro de su estructura organizacional es importante la administración interna, que incluye desde su producción hasta su venta.

Dentro de sus gestiones administrativas se menciona el control interno de los gastos de operación; estos son de suma importancia dentro de la contabilidad administrativa, como financiera, es un punto que involucra la rentabilidad de la organización.

En los últimos años la empresa ha visto un crecimiento fuerte dentro de los gastos operativos, por consiguiente este problema ha causado deficiencias administrativas, como por ejemplo la falta de liquidez en el flujo de caja, el pago de proveedores, registrando nuevos préstamos bancarios, para cubrir los gastos, minimizando las utilidades.

Otro punto importante es la deficiencia en la autorización de gastos, no se tiene una persona responsable que indique los parámetros o indicadores de cómo debe ser el procedimiento para llevar un buen control presupuestal y la falta de políticas y/o procedimientos de compras ha debilitado el control de los gastos. Todo esto conlleva una inadecuada gestión administrativa, teniendo un efecto negativo en la empresa, en su flujo de caja. Por lo que se hace la siguiente pregunta de la investigación:

¿Cuáles son los procedimientos administrativos del Presupuesto contra los Gastos de Operación de Cielo Blanco?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los procedimientos administrativos del Presupuesto contra los Gastos de Operación de Cielo Blanco

3.2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar los controles internos para la autorización de los gastos de operación.
2. Establecer una persona encargada del control y autorización del presupuesto de los gastos de operación.
3. Determinar las herramientas a utilizar para las requisiciones y órdenes de compras en los gastos de operación.
4. Estipular la cultura presupuestal.
5. Determinar políticas de compras.
6. Determinar un sistema informático que muestre el presupuesto contra los gastos de operación.

3.3 Alcances y límites

La investigación se estableció en la empresa Cielo Blanco en la ciudad de Guatemala, especificando los procedimientos desde el requerimiento de la compra hasta el pago de la misma, estos pasos se realizan en varios departamentos. La duración de la investigación será a partir del 25 agosto 2013 al 03 de mayo 2014, tiempo que se estimó concretar el trabajo de campo, vaciado, resultado, análisis de la información y presentación del informe final.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos

Para la información clave se tomó en cuenta el personal directamente involucrado. Los cuales nos brindarán información más clara de la gestión administrativa de los gastos de operación.

Se incluyen como sujetos de investigación a las siguientes posiciones y una breve descripción de sus puestos:

-Director Financiero: cinco personas a cargo y es la persona responsable de presentar los informes financieros dentro de los cuales se presenta el presupuesto contra los gastos de operación.

-Contador General: cuatro personas a cargo y él es responsable de controlar las operaciones administrativas de la empresa, así como presentar los estados financiero ante el director financiero.

-Encargados de compras: personas que reciben todas las requisiciones de compras y/o servicios de gastos.

-Auxiliar de costos: él es verifica y analiza los costos de producción en base al margen de utilidad mensual.

-Auxiliares contables: personas que registra en la contabilidad, las operaciones diarias de la empresa.

-Auxiliar de créditos: él es responsable de llevar el control de las cuentas por cobrar, cartera y días crédito.

-Auxiliar de tesorería: ella es la persona encarga de realizar los cheques para pago de proveedores.

3.4.2 Instrumentos

Entrevista dirigida al Director Financiero elaborada con seis preguntas abiertas claves que determinan la situación actual en la que se encuentra la empresa. Para la respuesta se realizó una matriz de sentido.

Entrevista dirigida al Contralor General, fue elaborada por doce preguntas abiertas que dieron respuesta a la matriz de sentido, esta se realizó con la finalidad de comprender más sobre la situación actual de la empresa y sus operaciones.

Finalizando con un cuestionario dirigido al personal administrativo del área financiera con doce preguntas que incluyen respuesta cerrada y múltiple; este tienen la finalidad de evaluar los

controles internos, las herramientas a utilizar, las políticas de compras y presupuesto, cultura presupuestal y los sistemas informáticos que se utilizan sobre la gestión administrativa de presupuesto contra los gastos de operación.

La recopilación de la información se realizó en noviembre 2013.

3.4.3 Procedimiento

El departamento de investigación es la Dirección Financiera, es el principal interesado en crear procedimientos adecuados para la minimización de los gastos de operación, el cual está relacionado con otro departamento que afectan su presupuesto de gastos anual.

Se inició con saber cuál es la situación actual de la empresa, herramienta que se utilizó el FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área de información.

Posteriormente, se realizó el planteamiento del problema para formular la pregunta de investigación. Se estableció el objetivo general y los específicos, de los cuales se esperan conseguir resultados, con el uso de la metodología mencionada; se determinaron los límites y alcances del proyecto y por último la selección de sujetos. Los instrumentos para la recopilación de información entrevista y cuestionarios son los que nos brindarán información acerca de la gestión administrativa y poder presentar conclusiones, recomendaciones y una propuesta con un valor agregado en el informe final.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Según Hernández Sampiere, et. al. (2010) la revisión de literatura y comparación con los resultados es una fuente para revelar las diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que esten soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo, que puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación.

Según Piloña Gabriel, (2001), Dentro de la descripción de los resultados, se acostumbra incluir todos los elementos que han seguido de base para el análisis y que apoyan, enriquezcan y demuestran los criterios expuestos.

Para respaldar la investigación de la administración eficiente del presupuesto contra los gastos de operación, de la empresa Cielo Blanco elaborada en el año 2013, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizó un cuestionario y dos entrevistas dirigidas.

La información dada por los sujetos de la investigación fue de primera mano, determinando los resultados que se presentan a continuación.

4.2 Resultados de las entrevistas

La entrevista dirigida se presentó al director financiero y al contralor, donde se obtuvo la opinión sobre los diferentes aspectos para determinar la situación del presupuesto contra los gastos de operación de la organización.

A continuación se presenta la matriz de sentido.

Ilustración No. 5

Tabla No. 3 Matriz de Sentido: Entrevista al Director Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Qué herramientas administrativas considera usted, que puedan ayudar a lograr una óptima gestión administrativa en los gastos de operación?	Formatos de control interno de presupuesto y gastos operación, selección de proveedores, convenios de compras, órdenes de compras.	No existen formatos internos que muestren un detalle de las compras, no existen convenios entre los proveedores.
2	¿Considera que debe existir una persona que controle la autorización de presupuesto o la creación de un departamento de presupuesto?	Por el momento considera que debe haber una persona que controle los procedimientos internos de los gastos de operación basados en el presupuesto que se tienen.	Por el momento no existe una persona contratada para este tipo de función administrativa.
3	¿Qué opinión tiene sobre la actual gestión sobre los gastos de operación?	Existe un desorden en la actual gestión administrativa.	No hay filtros, donde respalden la compra o servicio de los gastos de operación.
4	¿Considera importante una cultura presupuestal para los colaboradores de la empresa?	Por supuesto.	Para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos de la empresa.
5	¿Existe política de compras	No	No hay controles internos

	que rijan para los procedimientos actuales en los gastos de operación?		que den una guía de como realización un gasto de operación, basando en el presupuesto de cada área.
6	¿Cree usted que es importante tener un sistema de software que brinde la información inmediata para la comparación de presupuesto versus gastos de operación?	Claro que sí.	Para brindar resultados comparativos entre el presupuesto y los gastos de operación.

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre 2013.

Ilustración No. 6

Tabla No. 4. Matriz de sentido: Entrevista al Contador General.

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
1	¿Existen documentos que amparen los gastos de asesoría profesional, honorarios profesionales, publicidad y propaganda, estudio de mercado, etc.?	Si	Cuando se verificó sólo había facturas que amparaban estos gastos de operación.
2	¿Quiénes son los responsables en aprobar los gastos de operación?	El Director Financiero y el Contralor	Ellos son los que autorizan los gastos.
3	¿Hay un formato interno que detalle los gastos de viaje, alimentación con clientes, hospedaje y combustible?	Sólo Factura.	No existe ningún formato interno que ampare y detalle los gastos como por ejemplo: no existen requerimientos compras y/o servicios, ni órdenes de compra que detallan a que cliente fueron a visitar, que vendedor los visito, entre otros.
4	¿La persona encargada en el departamento de contabilidad, revisa los documentos que cumplan con los requisitos fiscales?	Claro se revisan.	Cuando se realizó la verificación, se encontró facturas alteradas.

5	¿Existen documentos que amparan los precios, cantidad y productos de las compras y/o servicios?	No, existen requerimientos de compras, ni órdenes de compras.	No existen controles internos.
6	¿La operación contable de las facturas, son enviadas directamente a la nomenclatura de los gastos?	Si existe nomenclatura.	Al observar se verificó que existe error en el registro de los gastos en la contabilidad, se ingresa en otra cuenta contable que no corresponde a ese gasto.
7	¿Existe CECO (Centro de Costos) para el registro de los gastos de operación?	Si existe	Al verificar hay gastos que no tienen registrado a que CECO deben dirigirse.
8	¿La persona responsables que firman los cheques, revisa los gastos sean los correctos con lo que ampara la factura y el cheque?	Si	Pero pierden tiempo con la revisión de cheques.
9	¿Existen cotizaciones para la compra o servicio de los gastos de operación?	No.	Se verificó y no existen cotizaciones.

10	¿Qué documento ampara los pagos de tal manera que evite la malversación de ser usados nuevamente?	Recibos de caja	Recibos de caja, sellado y firmado por el proveedor.
11	¿Las facturas son canceladas en el tiempo acordado con los proveedores?	Se tiene una persona en la plaza de Tesorería, ella realiza los pagos a proveedores y la administración del flujo de caja.	Cuando se verificó existe cheques sin fondos, mala administración. Por lo que existe un problema de liquidez para el pago de proveedores.
12	¿Existe un sistema de software que compare los gastos registrados?	Si existe	El sistema que se utiliza es BPCS, pero es un sistema muy complicado y cuadrado en base a los reportes contables. Por lo tanto la empresa está realizando un estudio para implementar otro sistema.

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre 2013.

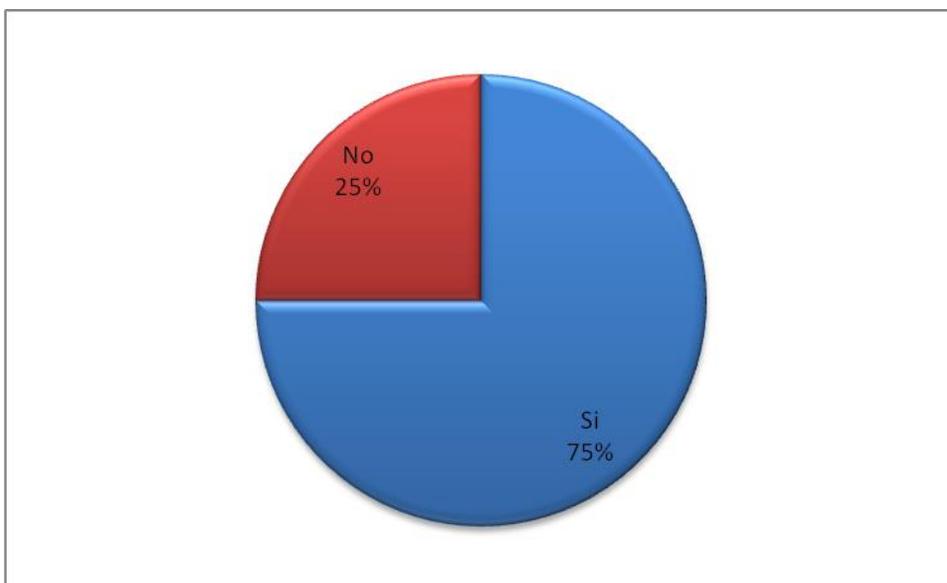
4.3 Resultados de cuestionario dirigido a Colaboradores

El cuestionario es dirigido a los colaboradores que tienen una relación directa en la operación, dos encargados de compras, una secretaría de finanzas, un auxiliar en las cuentas por pagar, un auxiliar costos, un auxiliar registro contable, un auxiliar tesorería, un auxiliar de créditos, total ocho personas; el área donde se realizó el estudio es la dirección financiera.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario que se empleó.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 1: Es importante tener herramientas administrativas para el control interno de los gastos de operación.

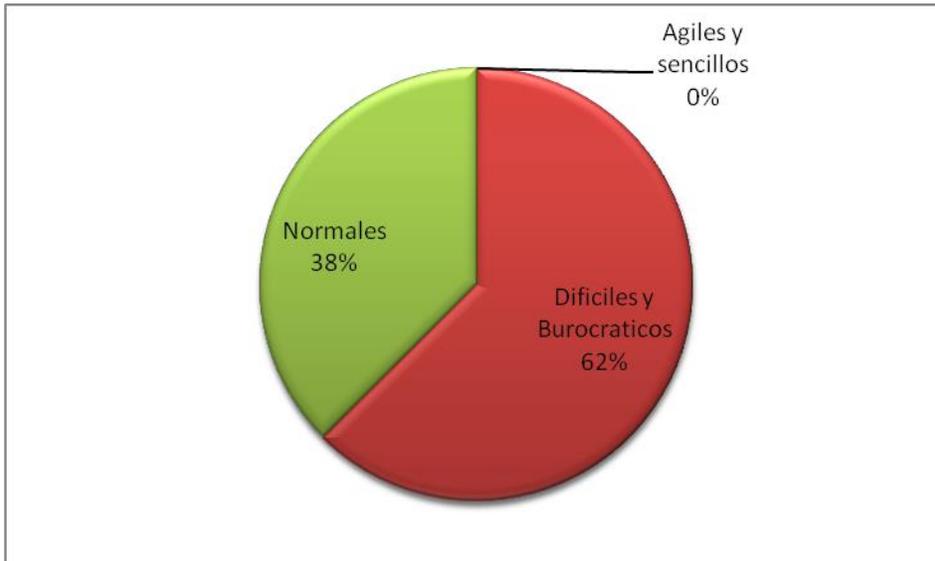


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 1. Se comprobó, que son necesarias las herramientas administrativas para el control interno de los gastos de operación, con la finalidad de optimizar los recursos. Las herramientas son guías que contribuyen con los procesos administrativos. Se puede verificar en la gráfica que el 75% de los encuestados contestaron que Si es necesario implementar herramientas para el control interno de los gastos de operación y el 25% No

Ilustración No. 8

Gráfica No. 2: Evaluación de los procedimientos actuales para la autorización de gastos operación.

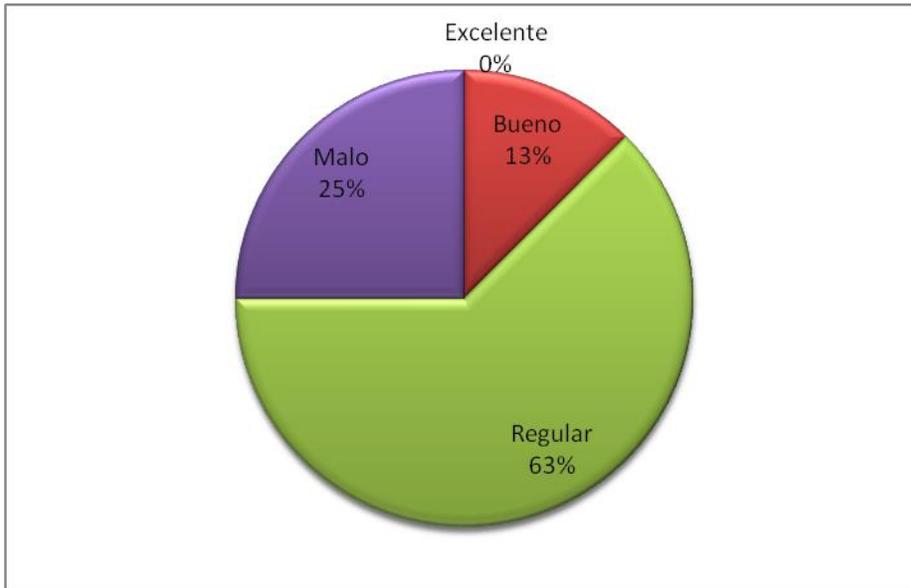


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

Lo que indica la gráfica No. 2, es que actualmente el 62% de los encuestados respondieron que los procedimientos actuales para la autorización de los gastos de operación son difíciles y burocráticos, por ciclo administrativo que se tiene en la corporación incluyendo la ambigüedad de atribuciones, el 38% de los encuestados respondieron que es normal el sistema para la aprobación de los gastos de operación y 0% respondió ágiles y sencillos.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 3: Calificación del control interno administrativo del presupuesto contra los gastos de operación.

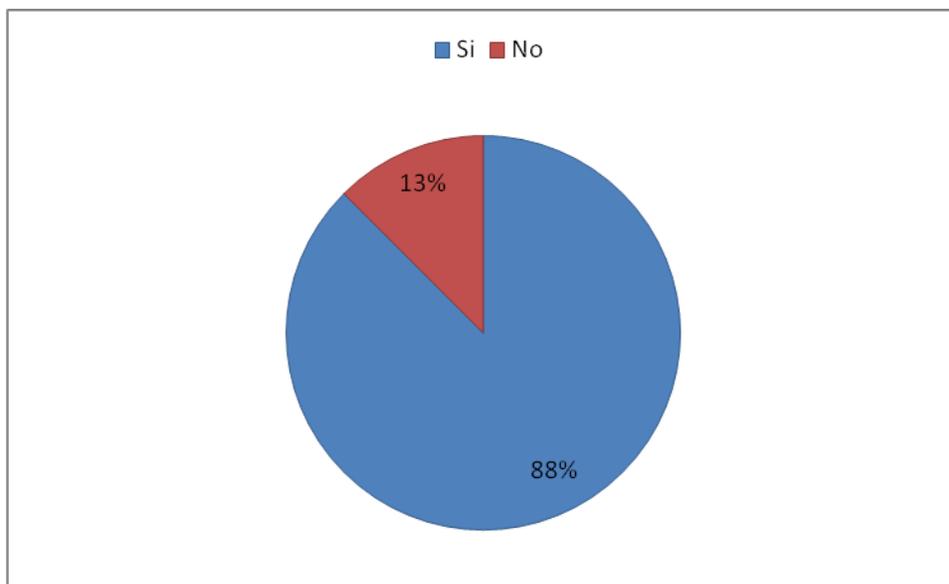


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

La gráfica No. 3, el 63% de los encuestados respondieron que es Regular el control interno entre el presupuesto autorizado y los gastos de operación actuales, por lo que no se tiene plasmado procesos autorizados que planea, organice, integre y dirija y controles las actividades de la corporación. , el 25% respondió que el control es Malo, el 13% que es bueno.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 4: Departamento o una persona encargada de presupuesto

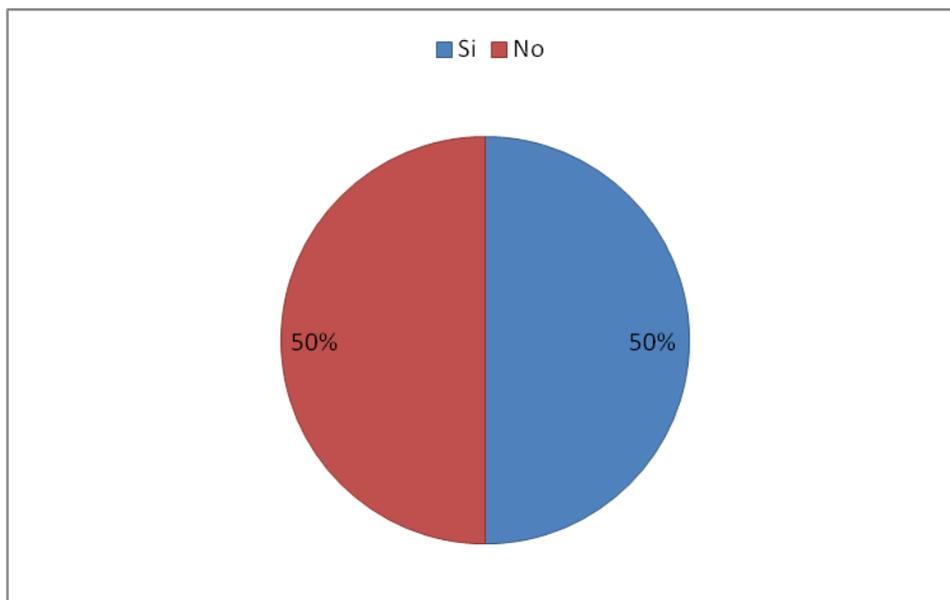


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 4 se observa que es importante tener una persona de presupuesto que controle y autorice los gastos de operación, para el buen funcionamiento de los recursos de la empresa, él 88% de los encuestados, él 13% muestran negatividad para que exista un departamento o una persona encargada de esta función.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 5: Es indispensable tener una política de compras



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 5 se observa una equidad entre ambas respuestas por parte de los encuestados el 50% Si, se considera que es importante tener una política de compras, las cuales servirán como guía para el buen desarrollo de las actividades involucradas. Como se indica el otro 50% de los encuestados no están acostumbrados a regirse con políticas que involucren sus atribuciones, por lo cual actualmente se rigen por la experiencia.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 6: Provee de los recursos necesarios para realizar sus labores cotidianas.



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

Lo que indica la gráfica No. 6, es el 63% de los encuestados, respondió que frecuentemente si reciben los recursos materiales y mobiliario para la ejecución de sus atribuciones, estos son parte fundamental para las operaciones diarias de la corporación, el 25% de los encuestados respondió esporádicamente y el 13% respondió que rara vez recibe estos recursos.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 7: Capacitación y actualización.

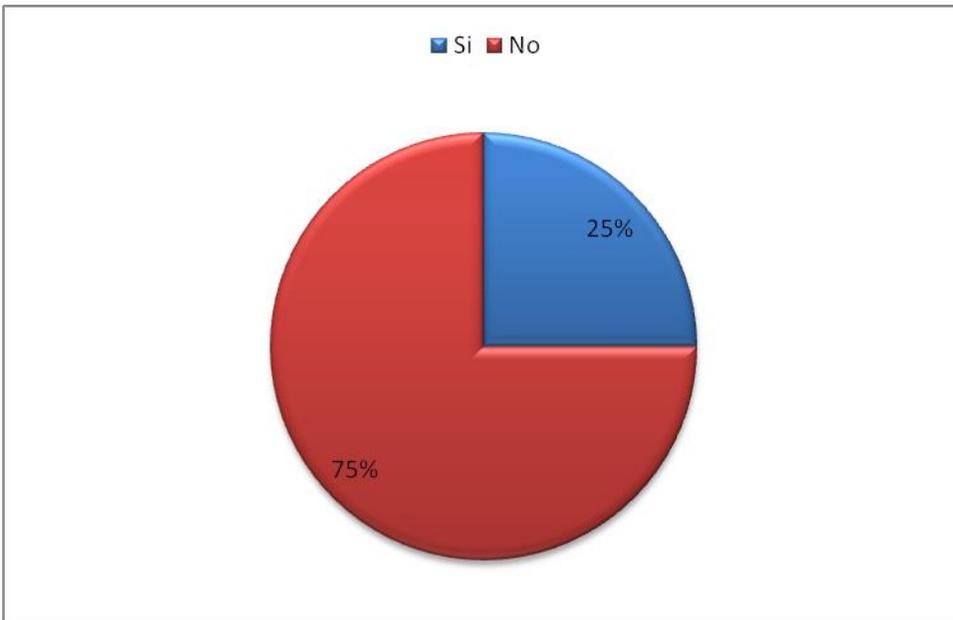


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

Como se observa en la gráfica No. 7, el 75% de los encuestados respondió que nunca son capacitados, la parte de recursos humanos dentro la corporación no es parte fundamental, sabemos que es importante este recursos para la ejecución y análisis de cada una de las tareas asignadas, el otro 25% respondió rara vez se hacen estas actividades.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 8: Conocimiento de sistemas informáticos.

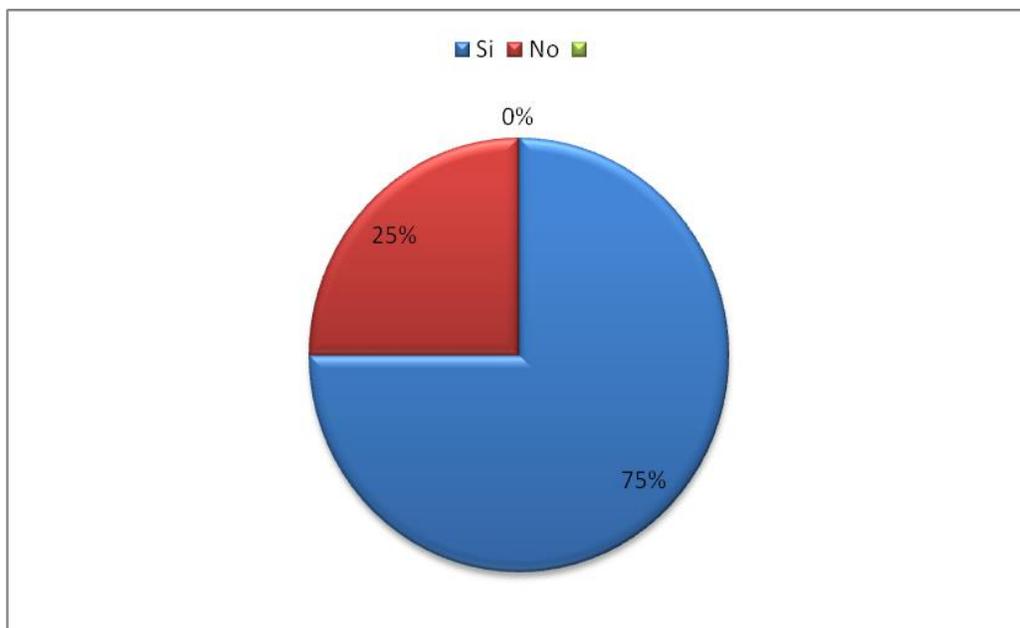


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 8, se observa que el 75% de los encuestados Si conoce los sistemas informáticos que se maneja dentro de la empresa, fundamentalmente BPCS (Sistema de Negocio de Planeación y Control), esto nos servirá de guía para la implementación de un sistema nuevo de software con mayor rapidez, análisis y obtención de resultados y el 25% No.

Ilustración No. 15

Gráfica No.9: Sistema que muestre los gastos de operación y presupuesto.

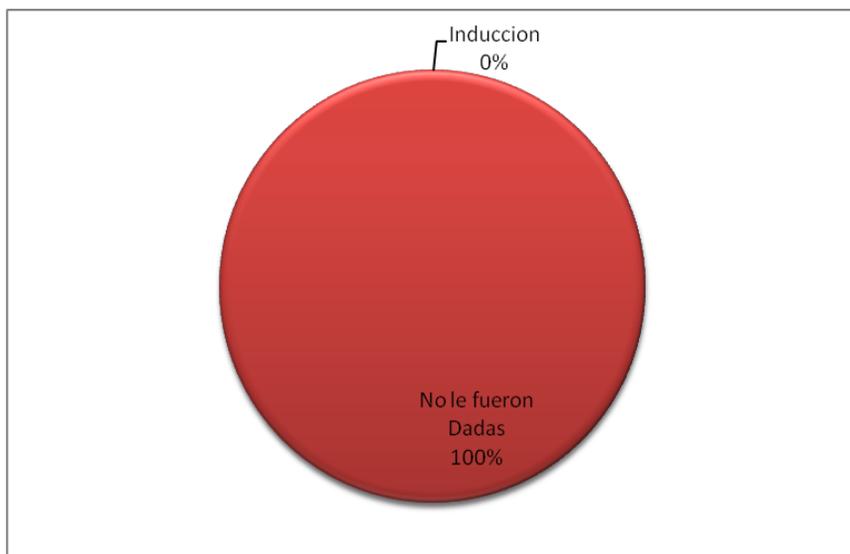


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la grafica No. 9, el 75% de los encuestados respondieron que sí, es importante tener un sistema de software que brinde información clara, precisa y con resultados al instante, con la finalidad de proporcionar acciones para las diferentes actividades que involucren los gastos de operación y el 25% respondieron que No es importante.

Ilustración No. 16

Gráfica No.10: Guía para el desempeño de sus funciones



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 10. Se observa que nunca le fueron dadas ninguna guía que proporcionen los procesos a seguir para el desarrollo de sus actividades. Por lo que existe ambigüedad de funciones y un descontrol de atribuciones como en los procesos administrativos.

Ilustración No. 17

Gráfica No.11: Repercusión de desconocimiento de procedimiento y políticas.

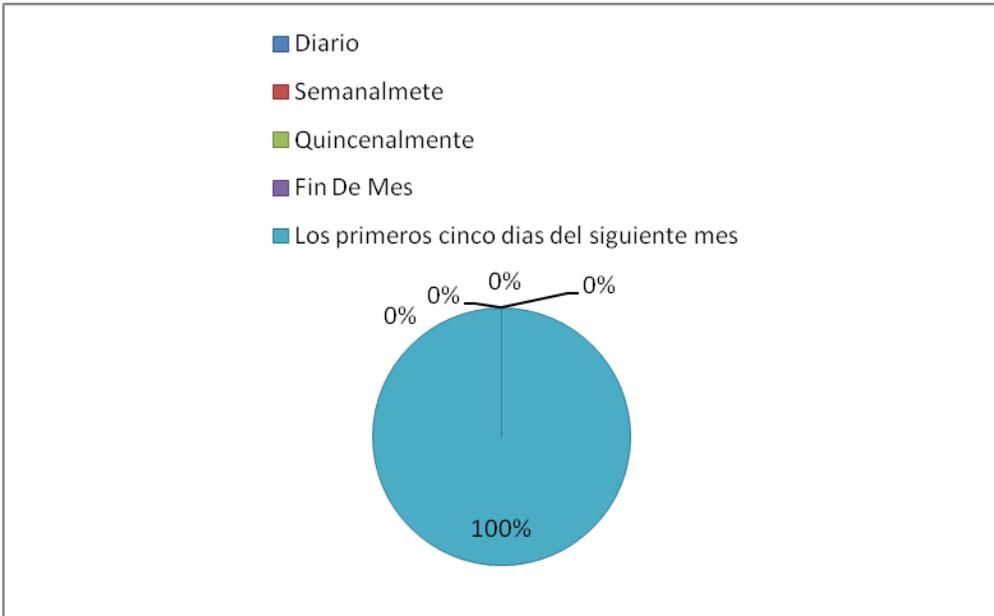


Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En la gráfica No. 11, el 62.50% de los encuestados está consciente que afecta en los resultados financieros de la empresa la falta de conocimiento de procesos administrativos y políticas de compras, lo que da como resultado el incremento en los gastos de operación, y el 37.50% en los recursos materiales, mobiliario y equipo.

Ilustración No. 18

Gráfica No.12: Frecuencia de comparación entre el presupuesto contra los gastos de operación.



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo, noviembre de 2013.

En Cielo Blanco, se tiene una comparación como muestra la gráfica No. 12 , los primeros cinco días del mes, entre el presupuesto contra los gastos de operación, lo que disminuye la rentabilidad en los estados financieros de la empresa, por no tener una revisión anticipada de los gastos autorizados dentro del mes.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Se demuestra claramente en la Gráfica No. 1 la importancia de las herramientas administrativas para el control interno de las actividades involucradas. En la Gráfica No. 2 se muestra que los procesos actuales son difíciles y burocráticos, por lo que hacen funciones homogéneas. Es de importancia una persona encargada de presupuestos como se observa en la Gráfica No. 4. La implementación de un software eficiente que brinde un valor agregado a la organizaciones como lo muestra la Gráfica No. 9 y por último en la Gráfica No. 11 muestra, la falta de procedimientos y políticas en el resultado de la empresa.

5.2 Control interno de los gastos de operación

La administración es aquella que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización, con el propósito de alcanzar las metas establecidas, es por eso que el control prevee, determina y retroalimenta una actividad, así mismo nos da normas y estándares, medición de lo realizado y correcciones de las desviaciones, para poder modificar los planes iniciales.

Según investigación de campo se logró identificar que no existen procesos que sean de guía para los colaboradores, de igual manera no hay formatos que detallen los gastos de operación y/o documentos que amparen los gastos, así mismo que no existe un departamento o una persona capaz que controle el presupuesto contra los gastos de administración, ventas y gerencia general.

Dentro de la organización, no hay secuencia en la ejecución de las actividades y el único documento que ampara los gastos son las facturas, además hay mucha confusión en los pagos a los proveedores y en el registro de los gastos por centro de costos, por lo que hace una deficiencia administrativa.

5.3 Herramientas Administrativas

Las herramientas son guías que contribuyen con los procesos administrativos para optimizar los recursos, en función a las atribuciones o tareas asignadas. La información financiera, en su calidad de herramienta seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad.

Dentro del estudio de campo se comprobó que no existen herramientas, que son indispensables para el control interno de los gastos de operación, empezando con el formato de requerimiento de compra, órdenes de compra, cotización de compras, contraseña de pago a proveedores, solicitud de cheque. En función con los colaboradores la mayoría respondió que sí es necesario implementar instrumentos.

Para evaluar los gastos operativos la única herramienta es el presupuesto asignado para cada una de las áreas, como se indica en la investigación de campo se comprobó que si existe ese control, pero es muy deficiente, ya que la información financiera la da los primeros cinco días del mes, por lo que los resultados se miran un mes después, de esa manera hace que se tenga un descontrol en los gastos operativos y que no se respeté el presupuesto asignado.

5.4 Cultura presupuestal

La cultura es el conocimiento adquirido, que las personas utilizan para interpretar su experiencia, es por eso que es importante enseñarles a los colaboradores tener una cultura presupuestal, para que ellos tengan la capacidad de medir los gastos, de ver si son necesarios o no y formales conciencia para los recursos de la organización.

Lo que se hace evidente en la investigación de campo, es que la mayoría de los colaboradores no son capacitados, carecen de un desarrollo profesional dentro de la organización, por consecuente no saben lo que es tener una cultura presupuestal.

Por otra parte, indicaron que si es necesario que los colaboradores tengan una cultura presupuestal, para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos de la empresa.

5.5 Política de compras

De los resultados obtenidos en la investigación de campo se comprobó que no existe una política de compras que rijan los procedimientos, operaciones y actividades . Así mismo se comprobó que la mitad de los colaboradores consideran que si se debe tener una política de compras, las cuales servirían como una guía para el buen desarrollo de sus actividades.

Otro hallazgo importante, es la repercusión de desconocimiento en los procedimientos y políticas, lo cual se comprobó que los colaboradores están conciente que afecta en los resultados financieros de la empresa y los recursos de la organización.

5.6 Sistema informático que muestre los gastos de operación contra presupuesto

Se comprobó dentro de la investigación de campo, la falta de un sistema adecuado y flexible, que brinde los resultados comparativos entre el presupuesto y los gastos de operación semanalmente o quincenalmente, con la finalidad de enviarle los resultados a los gerentes y a sus colaboradores indicándoles las variaciones y el porqué de ella, como el tope de su presupuesto mensual.

Se comprobó que dentro de la organización existe un sistema llamado BPCS, es un acrónimo en inglés de Business Plannig and Control System, en español es un Sistema de planeación de negocio y control. Se utiliza para controlar las operaciones de las empresas manufactureras, este sistema es muy antiguo, complicado y cuadrado en base a los reportes contables/financieros, la mayoría de los colaboradores conoce muy bien este sistema, pero esta de acuerdo en capacitarse y adaptarse a un nuevo sistema que muestre la información a tiempo, con indicadores, análisis de resultados y presentación de gráficas.

Conclusiones

1. Los resultados de la investigación evidenciaron la falta de controles administrativos para la autorización y registro de los gastos de operación, los procesos deben ser sistematizados y autorizados por la gerencia financiera, para que procedan y sean utilizados en forma eficiente y eficaz por los colaboradores.
2. Se identificó una deficiencia en las herramientas administrativas para el manejo de los gastos, no se tienen formatos de requisiciones de compras y/o servicios, cotización de compras y/o servicios, órdenes de compra y/o servicio, recepción de mercadería, contraseña de pago, en consecuencia el flujo de estas operaciones se hace en forma confusa, por ende los colaboradores no tiene organización para este tipo de actividades.
3. La capacitación y desarrollo profesional hacia los colaboradores es insuficiente, carecen de este beneficio. La mayoría de los colaboradores no tiene el conocimiento y conciencia en base a una cultura presupuestal, provocando una deficiencia a la hora de analizar y ejecutar una actividad relacionada con el flujo de los gastos de operación.
4. Los resultados del conocimiento de políticas de compras evidenciaron la inexistencia de estas en la investigación de campo, no se tienen guías para documentar la información en forma ordenada y sistemática, provocando que la mayoría de colaboradores tomen sus propias decisiones sin tener conciencia si contribuirá o no a los objetivos de la organización.
5. Se identificó que es de suma importancia y con carácter de urgencia implementar un sistema que responda a las necesidades de la organización, evitando que la información se brinde de forma incorrecta, homogénea y atrasada en el tiempo planificado por el director de finanzas.

**Propuesta de mejora para una administración eficiente del presupuesto
contra los gastos de operación de la corporacion Cielo Blanco, S.A.,
ubicada en la ciudad capital.**

Propuesta de mejora

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la empresa Cielo Blanco, la cual va enfocada a determinar los procesos y controles administrativos del presupuesto contra los gastos de operación; implementar formatos y/o guías formales autorizadas por la gerencia, como las políticas de compras que giran en las actividades involucradas.

Es por eso, que es de suma importancia la contabilidad administrativa en una empresa, la cual proporcionan y facilita la función de planeación, control y toma de decisiones, con el objetivo de alcanzar la competitividad.

Uno de los principios administrativo-contable es poder modificar el comportamiento humano; es decir, la cultura dentro de las empresas, como promover la mejora continua profesional y el desarrollo personal.

Por último un excelente sistema de software que facilite a los colaboradores información revelante, útil y oportuna.

Esta propuesta tiene la finalidad de lograr un valor agregado al desempeño en el funcionamiento del proceso administrativo, contable y financiero.

Introducción

Dentro de la propuesta se establecerá controles administrativos, flujogramas de operaciones, instrumentos para la autorización de gastos, desarrollo profesional dirigido a los colaboradores y sistema de software para el registro de los gastos. Para lograr significativos resultados con el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Se determinó que en la empresa Cielo Blanco, se tiene que implementar controles y procesos administrativos, para minimizar los gastos de auditoría interna, comercialización, finanzas y gerencia general.

Otro aspecto importante es capacitar y motivar a los colaboradores, con el fin de lograr un desarrollo profesional y personal, incentivándolos a la ejecución de sus actividades con eficiencia.

Por consiguiente se deberá implementar políticas de compras y un sistema informático de acuerdo a las necesidades de la organización.

Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el proceso de la investigación, se logró identificar la falta de controles y herramientas administrativas internas para la autorización y registro de los gastos de operación, la falta de conciencia de una cultura presupuestal por parte de los colaboradores, la carencia de políticas de compras, como de un sistema informático adecuado y flexible a las necesidades de la empresa.

Es por ello que es de suma importancia la organización en forma ordenada y con dirección para la ejecución de las actividades y/o atribuciones.

La presente propuesta es brindarle soluciones concretas a la problemática existente a los colaboradores del área financiera.

Beneficios

1. Recomendar procesos de autorización de mejora para la planificación y control de los gastos de operación de auditoría interna, comercialización, finanzas y gerencia general.
2. Brindar herramientas administrativas eficientes para la óptima utilización de los recursos.
3. Establecer políticas de compras.
4. Mejorar la productividad de los empleados, poniendo en funcionamiento programas de capacitación sobre la cultura presupuestal.
5. Instalar un sencillo pero efectivo, sistema administrativo/contable para el control del presupuesto versus gastos de operación
6. Brindar información financiera clara, oportuna, confiable y exacta.

Beneficiarios

La Empresa Cielo Blanco, S.A.

Objetivos general

- Implementar procedimientos administrativos en la gestión del presupuesto autorizados contra los gastos de operación de la Empresa Cielo Blanco, S.A, iniciando de julio a septiembre 2014.

Objetivo específicos

- Implementar nuevos procesos y controles administrativos a los colaboradores para la realización de las actividades de gastos, con el objetivo que respeten el presupuesto autorizado para cada área.
- Determinar herramientas necesarias para la utilización y mejora de los procesos administrativos.
- Establecer políticas de compras que rijan los procesos.
- Desarrollar a los colaboradores sobre el tema de cultura presupuestal.

- Instalar un sistema informático, flexible y necesario de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Desarrollo de la propuesta

El funcionamiento de una empresa depende de la elaboración de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la organización, pues el uso de estos constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones, pues se trata de procesos en el que se formulan planes detallados, para los principales centros de costos. En esta etapa se definen objetivos, tácticas y presupuestos para la empresa; por lo que se coordinarán sus funciones más importantes.

Los presupuestos son la herramienta que detalla los gastos operativos de la empresa, como los de auditoría interna, comercialización, finanzas y gerencia general. Es por ello que para tener un buen control de gastos, se determinará un flujograma que demuestra la manera correcta en que se debe realizar las actividades de compras y servicios que necesiten cada una de estas áreas.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo debe ser implementado, si constituye la representación gráfica de los procedimientos de las actividades a ejecutar y a la vez, permita una revisión de éstos procedimientos. Con base al análisis y a las evaluaciones realizadas, se sugiere el siguiente flujograma, para optimizar el ciclo de compras de bienes y servicios.

Simbología de Flujograma de acuerdo a organización y método.

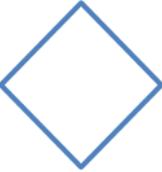
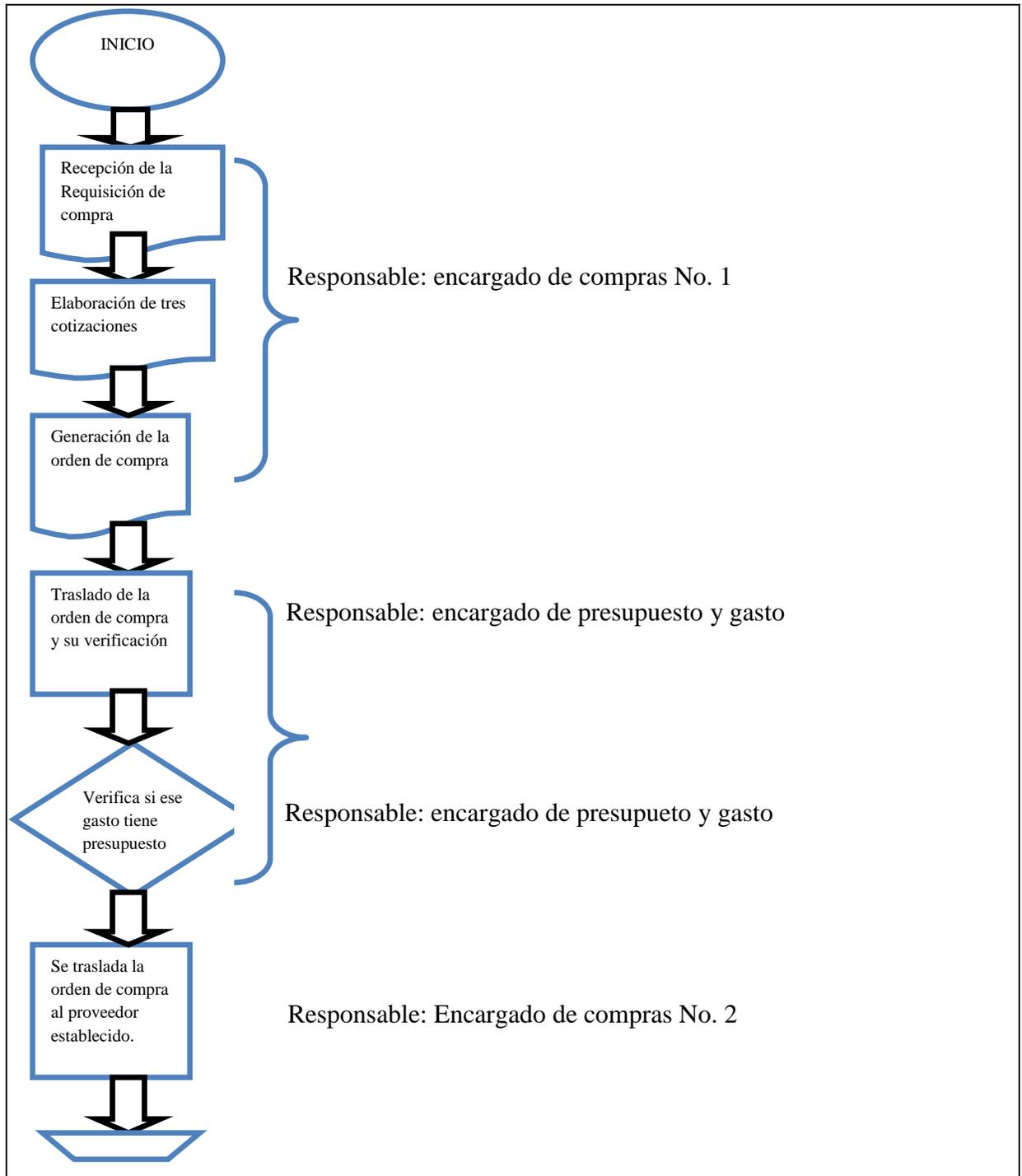
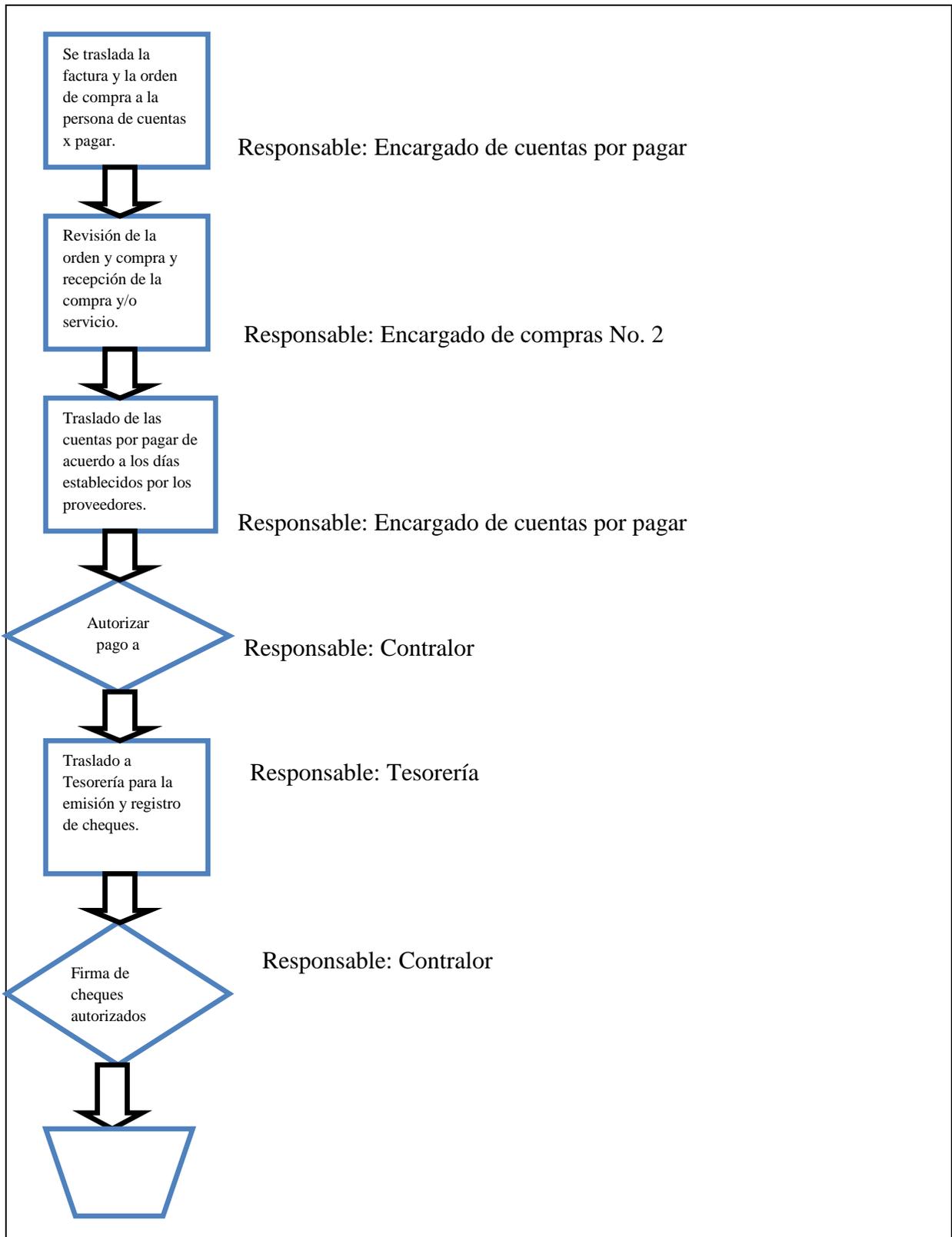
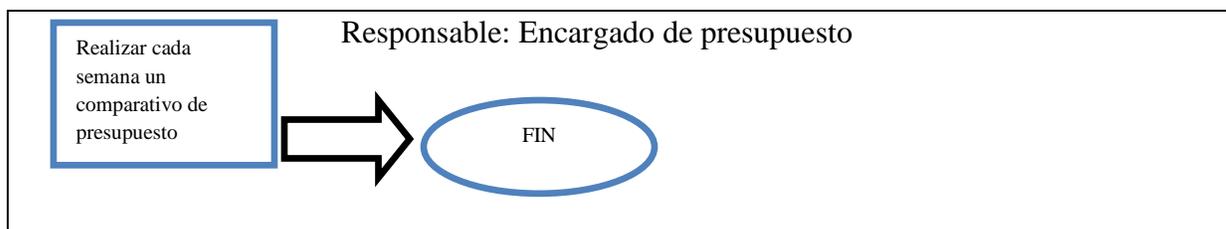
Simbología	Nombre	Descripción
	Terminal	Inicio o Final de una operación
	Documento	Forma y documento que genera la acción
	Proceso	Función o Actividad
	Archivo	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Toma de decisiones.
	Transporte	Movimiento de las operaciones.
	Conectores de páginas	Sirven para el seguimiento de las actividades.

Ilustración No. 19

Flujograma del procedimiento de compras y/o servicios de los gastos de operación







Fuente:elaboracion propia en base a la investigacion de campo, marzo 2014.

Ilustración No. 20

Tabla No. 5. Procedimientos para la autorización, control y registro de los gastos de operación.

Procedimiento para la Autorización, Control y Registro de los Gastos de Operación.	Empresa Cielo Blanco, S.A.	Edicion: Primera Fecha: Pagina: 1
No.	<u>Unidad de Puesto</u>	<u>Actividad</u>
1.	Encargado de Compras, auxiliar No. 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la requisición de compra y/o servicio de parte de la persona para la realización de esta de cada área de auditoría interna, comercialización, finanzas y gerencia general. 2. Revisa la requisición de compra y/o servicio y toma en cuenta el listado de proveedores de la empresa para el análisis y la realización de la cotización. 3. Realiza la orden de compra, adjunto las cotizaciones del producto y es enviado esta documentación al encargado de presupuesto y gastos.

2.	Encargado de Presupuesto y Control de Gastos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica la requisición, orden de compra y cotización de producto a adquirir, para la autorización de la compra. 2. Consulta y verifica los precios. 3. Autoriza la orden de compra y/o servicio. 4. Realiza semanalmente un comparativo de los presupuestos contra los gastos, con sus indicadores, para la toma de decisiones de parte de los Gerentes de área. 5. Realiza reporte de mercadería comprada, ingresada y cancelada por parte de la empresa de forma semanal.
3.	Encargado de Compras (auxiliar No. 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este recibe la autorización de compra, firmada y sellada por la persona encarga del presupuesto y control de gastos. 2. Define el cierre del pedido con el proveedor de acuerdo a las políticas de compras. 3. Verifica si el producto y/o servicio es lo que se solicito en la orden de compra. 4. Llena un formulario del producto y/o servicio ingresado a bodega o a la persona que lo solicito, enviando el formulario a la persona de cuentas x pagar.

4.	Auxiliar contable en Cuentas x Pagar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe el formulario de mercaderías y/o servicios con su respectivo envío firmado por la persona que lo solicitó. 2. Adjunto el formulario con la factura y la orden de compra, para ser ingresada contablemente y registrada de acuerdo a los CECO establecidos en la orden de compra. 3. Muestra al Contralor las cuentas x pagar a vencerse, para su pago establecido de acuerdo con el proveedor.
5	Contralor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoriza los pago a proveedores de acuerdo al vencimiento de estos. 2. Firma los cheques emitidos por la tesorería, si no se encontrara el Contralor, la persona responsable de firmar los cheques es el Director de Finanzas.
6	Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emite cheques para pago de proveedores autorizados por el Contralor o Director de Finanzas. 2. Verifica y analiza el Flujo de efectivo, para que no haya cheques rechazados por el banco por falta de fondos.

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Estos son procesos que deben ser monitoreados por el Contralor General y la persona encargada de Presupuesto, deben de ser respetados y aplicados por los miembros involucrados en las actividades de compras y/o servicios, control, autorización y registro de los gastos. Según la

secuencia ordenada y lógica que presenta cada uno y la respectiva capacitación para una ejecución eficiente y eficaz de las actividades.

Como se indicó anteriormente para el funcionamiento de procesos y control administrativo para las operaciones y registro de gastos, se debe contratar a una persona encargada de presupuesto y control de gastos, es por eso que se define una propuesta de perfil de puestos para el Director de Presupuesto y Control de Gastos, de acuerdo a las competencias básicas, genéricas y específicas.

Descripción de Puesto Para el Director de Presupuesto y Control de Gastos.

Funciones y actividades

- Integrar, clasificar y analizar la información necesaria para la elaboración del presupuesto de gastos contra el real ejecutado.
- Verifica y registra los gastos del presupuesto conforme la nomenclatura contable.
- Analiza la previsión presupuestaría en relación a nuevos proyectos, modificación de sueldos.
- Elabora cuadros estadísticos de gastos de presupuestos semanalmente.
- Compara los cuadros estadísticos semanalmente para observar la variación del presupuesto y el real ejecutado.
- Realiza cuadros demostrativos de los gastos de operación por cada centro de costos de la organización.
- Vela que los procesos y las herramientas se cumplan con las normas y políticas implantadas por la organización.
- Participa en la implementación de registros automatizados para el área.
- Distribuye las asignaciones ajustándose a las cifras presupuetarias.
- Asiste a reuniones con otros gerentes para prevenir futuros gastos innecesarios.

- Es responsable de firmar la orden de compra y/o servicio.
- Es responsable del buen control administrativo y ejecución presupuestaria.
- Maneja en forma directa la información confidencial.
- Toma decisiones en base a los cuadros estadísticos.
- Supervisa la ejecución de las compras de gastos administrativos, comercialización y finanzas.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Perfil del puesto:

Educación Universitaria

- Título de Administrador de Empresas.

Educación Diversificada

- Título de Perito Contador autorizado y registrado.

Experiencia

- Tres años en la administración y ejecución de presupuesto y control de gastos administrativos, comercialización y finanzas.
- Experiencia en el área financiero administrativos en base a resultados.

Conocimiento, habilidades y destrezas.

Conocimiento:

- Principios básicos de la administración presupuestaria.
- Elaboración de reportes estadísticos.

- Establecer procesos proactivos para los gastos de operación.

Habilidad:

- Analizar informes bimensuales.
- Realizar cálculos numéricos.
- Analizar problemas de presupuesto por área.

Destrezas:

- Manejo Windows 2007.
- Manejo de tablas dinámicas en excel.

Adiestramiento Requerido

- Programa de software aplicado al área de presupuesto.
- Relaciones Humanas.

Estos son los requisitos mínimos para contratar a la persona en el cargo de Director de Presupuesto y Control de Gastos de Operación.

Herramientas administrativas

Para conseguir un control administrativo en los procedimientos establecidos; se autorizan y se implementan formatos administrativos, que aporten a controlar y optimizar el tiempo en la ejecución de las actividades involucradas.

Primera herramienta administrativa es implementar el Formato Autorizado en la Requisición de Compra y/o Servicio.

Ilustración No. 21

Formato No.1 Requisición de compra y/o servicio para la empresa Cielo Blanco

CIELO BLANCO				
Requerimiento de Compra				
No.				
Gerencia				
Ceco				
Nivel de urgencia a) 1 día b) 2 días c) 3 días d) 4 días				
No.	Fecha	Cantidad	Medida	Descripción
Fecha:				
Elaborado Por:		Observaciones:		
Solicitado Por:				

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Segunda herramienta administrativa a utilizar es el formato de cotizaciones, máximo tres-mínimo dos por proveedor.

Ilustración No. 22

Formato No.2 Formato de cotizaciones

CIELO BLANCO												
Cotización No. <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>												
Proveedor _____			Nit _____									
Contacto _____			Fecha _____									
Ciudad _____			Teléfono _____									
Dirección _____			e-mail _____									
Forma de pago		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Contado</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Crédito</td> </tr> </table>		Contado	Crédito	% Descuento _____						
Contado	Crédito											
Ceco	Código Producto	Descripción producto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total						
Total					Q	Q						
				USD	\$	\$						
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Fecha:</td> <td style="width: 50%;">Observaciones:</td> </tr> <tr> <td>Elaborado Por:</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Solicitado Por:</td> <td> </td> </tr> </table>							Fecha:	Observaciones:	Elaborado Por:		Solicitado Por:	
Fecha:	Observaciones:											
Elaborado Por:												
Solicitado Por:												

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Tercera herramienta a utilizar es el formato para las órdenes de compras y/o servicios de gastos.

Ilustración No. 23

Formato No. 3 Orden de compra

Cielo						
Blanco						
Orden de Compra						
No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Proveedor	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Nit	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Contacto	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Fecha	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Ciudad	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Teléfono	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Dirección	<input style="width: 100%;" type="text"/>				e-mail	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Forma de pago	<input type="checkbox"/> Contado	<input type="checkbox"/> Crédito			%	<input style="width: 100%;" type="text"/>
					Descuento	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Factura No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Fecha de	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Requerimiento	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Entrega	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Sírvanse por este medio suministrar los siguientes artículos						
Ceco	Código Producto	Descripción producto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Total					Q	Q
				USD	\$	\$
<ol style="list-style-type: none"> 1. El número de esta orden debe indicarse en sus facturas, envíos o cualquier otro documento relacionado con la misma. 2. Los artículos y servicios deben facturarse como lo describen la orden de compra, incluyendo el código cuando se muestre. 3. Favor de adjuntar copia de la factura con el envío de la mercadería. 4. El recibo de mercadería en nuestras bodegas es de 8:00 a 16:00 horas. 5. No se recibe mercadería los días sábados. 6. La empresa se reserva el derecho de rechazar la mercadería por su mal estado, no llenar las condiciones requeridas o entrega fuera del tiempo establecido. 7. Si dentro de los ocho días después de recibida esta orden de compra, el proveedor no manifiesta ninguna objeción por las condiciones estipuladas de compra, estas se darán por aceptadas, debiendo cumplir con lo solicitado. 8. En la entrega de mercadería impresa solo se acepta hasta un 10% de más o menos. 9. Para el trámite del pago o anticipo de esta Orden de Compra es necesario presentar la factura original. 						
			Fecha:			
			Elaborado Por:		Observaciones:	
			Solicitado Por:			

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Cuarta herramienta administrativa es la firma de la persona encargada del presupuesto y gastos.

Ilustración No. 24

Formato No.4 Autorización de la persona encargada de presupuesto.

Cielo						
Blanco						
Orden de Compra						
No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Proveedor	_____			Nit	_____	
Contacto	_____			Fecha	_____	
Ciudad	_____			Teléfono	_____	
Dirección	_____			e-mail	_____	
Forma de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			%	_____
	Contado	Crédito			Descuento	_____
Factura No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Fecha de	_____
Requerimiento	<input style="width: 100%;" type="text"/>				Entrega	_____
Sírvanse por este medio suministrar los siguientes artículos						
Ceco	Código Producto	Descripción producto	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Total					Q	Q
				USD	\$	\$
<p>1. El número de esta orden debe indicarse en sus facturas, envíos o cualquier otro documento relacionado con la misma.</p> <p>2. Los artículos y servicios deben facturarse como lo describen la orden de compra, incluyendo el código cuando se muestre.</p> <p>3. Favor de adjuntar copia de la factura con el envío de la mercadería.</p> <p>4. El recibo de mercadería en nuestras bodegas es de 8:00 a 16:00 horas.</p> <p>5. No se recibe mercadería los días sábados.</p> <p>6. La empresa se reserva el derecho de rechazar la mercadería por su mal estado, no llenar las condiciones requeridas o entrega fuera del tiempo establecido.</p> <p>7. Si dentro de los ocho días después de recibida esta orden de compra, el proveedor no manifiesta ninguna objeción por las condiciones estipuladas de compra, estas se darán por aceptadas, debiendo cumplir con lo solicitado.</p> <p>8. En la entrega de mercadería impresa solo se acepta hasta un 10% de más o menos.</p> <p>9. Para el trámite del pago o anticipo de esta Orden de Compra es necesario presentar la factura original.</p>						
			<p><u>Fecha:</u></p> <p><u>Elaborado</u></p> <p><u>Por:</u></p> <p><u>Solicitado</u></p> <p><u>Por:</u></p>			
			<p><u>Observaciones:</u></p> <p><u>Autorizado</u></p> <p><u>Por:</u></p>			

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Quinta herramienta administrativa es el formato de recepción de mercancías y/o servicios.

Ilustración No. 25

Formato No. 5 Comprobante de recepción de mercadería

CIELO BLANCO															
Comprobante de recepción de mercadería															
Requerimiento No.	<input type="text"/>														
No. Orden	<input type="text"/>														
Factura No.	<input type="text"/>														
Proveedor	<input type="text"/>		Nit	<input type="text"/>											
Contacto	<input type="text"/>		Fecha	<input type="text"/>											
Ciudad	<input type="text"/>		Teléfono	<input type="text"/>											
Dirección	<input type="text"/>		e-mail	<input type="text"/>											
Forma de pago	<input type="text" value="Contado"/>	<input type="text" value="Crédito"/>	% Descuento	<input type="text"/>											
Fecha de Entrega	<input type="text"/>														
Sírvanse por este medio suministrar los siguientes artículos															
Ceco	Código Producto	Descripción producto	Cantidad	Unidad	Almacén										
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Fecha: _____</td> <td style="width: 50%;">Autorizado</td> </tr> <tr> <td>Elaborado _____</td> <td>Por: _____</td> </tr> <tr> <td>Por: _____</td> <td>Recibido _____</td> </tr> <tr> <td>Solicitado _____</td> <td>Por: _____</td> </tr> <tr> <td>Por: _____</td> <td>Firma: _____</td> </tr> </table>						Fecha: _____	Autorizado	Elaborado _____	Por: _____	Por: _____	Recibido _____	Solicitado _____	Por: _____	Por: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Autorizado														
Elaborado _____	Por: _____														
Por: _____	Recibido _____														
Solicitado _____	Por: _____														
Por: _____	Firma: _____														

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo 2014.

Sexta herramienta administrativa, es el formato de contraseña de pago.

Ilustración No. 26

Formato No.6 Contraseña de pago.

CIELO BLANCO				
Contraseña de pago				
No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Proveedor	_____			Nit
Contacto	_____			Fecha
Ciudad	_____			Teléfono
Forma de pago	contado	crédito		
Fecha de Recibido	No. Requerimiento	No. Orden	No. Factura	Total
Recibido Por: _____			Total	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Firma y sello: _____			Total	<input style="width: 50px;" type="text"/>

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo de 2014.

Séptima herramienta administrativa, es el formato de presentación de las cuentas por pagar para el pago de proveedores.

Ilustración No. 27

Formato No.7 Presentación de las cuentas por pagar de proveedores.

Cod Tipo	Datos						
	Saldo Cop	DENTRO	1 - 30 Días local	31 - 60 Días local	61 - 90 Días local	91 - 120 Días local	120 Días local
EMPL							
ENLO							
INLO							
INSP							
MPLO							
QUIM							
RPLO							
SALO							
SOLO							
TRLO							
Total	Q.						
Total	USD						

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo de 2014.

Políticas para los procesos administrativos

La importancia de las políticas, radica en una guía para la orientación de los colaboradores, así mismo proporciona soluciones rápidas y muestra como puede contribuir el empleado en la ejecución de sus actividades.

Políticas de compras

Lograr organización, uniformidad, proactividad en la comprensión de los procesos relacionados con las actividades de compras y/o servicios, para la oportuna requisición y optimización de los recursos de la empresa, así como la orientación a los colaboradores involucrados en los procesos administrativos.

Instrucciones:

1. Se establece que todas las compras y/o servicios deberán adjuntarles un requerimiento de compra, una cotización que muestre tres proveedores con su análisis en precio, producto y tiempo de acuerdo a su pago, una orden de compra que describa el bien y/o servicio solicitado, la cantidad y el plazo de entrega, el centro de costo al que debe cargarse o registrarse y el nombre de la persona que lo solicita.
2. Todas las órdenes de compra deberán de tener un espacio donde se autoriza la compra y/o servicio, esta persona quien autoriza la orden de compra es el encargado de presupuesto contra los gastos, él o ella deberá verificar y analizar los proveedores, precio y producto.
3. Si hay anticipos, deberá adjuntarse a la orden de compra.
4. La persona encargada de presupuesto y control de gastos, confirma la orden de compra y la traslada al encargado de compras, para el recibimiento de mercadería o solicitud de un servicio.
5. El encargado de compras confirma al auxiliar de cuentas por pagar que recibió la mercadería, éste adjunta la factura, con la orden de compra y la cotización de la misma.

6. En base a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), el encargado de cuentas por pagar deberá revisar que las facturas llene los requisitos indispensables:

- Verificar el Nit y nombre de la empresa.
- Fecha de emisión.
- Verificar que el bien o servicio adquirido, es el que se solicitó.
- Cantidad exacta y monto exacto de los bienes y/o servicios.
- Verificar que no esté alterada la factura, si está, se rechaza de forma inmediata.
- Si todos los datos son correctos, se debe elaborar la contraseña de pago.
- Si es una factura por servicios fijo, que estén respaldadas por contratos por ejemplo: energía eléctrica, agua potable, basura, arrendamiento, no necesitan órdenes de compra, más bien el encargado de las cuentas por pagar provisionará el gasto para su registro contable.

Políticas generales

1. El encargado de cuentas por pagar, deberá registrar contablemente las compras y/o servicios al centro de costo que corresponde respetando la nomenclatura contable, de acuerdo al estado de resultados, esto servirá para llevar un control administrativo en los gastos y brindar información, clara, exacta y oportuna a los Directores de área.
2. Toda información deberá ser manejada únicamente y exclusivamente por la persona encargada de presupuesto versus gastos de operación, contralor y directores de área.

Capacitación y desarrollo a los colaboradores.

La capacitación debe verse como una inversión, que al final los colaboradores como las organizaciones se apoyan mutuamente para alcanzar las metas establecidas.

El desarrollo de la organización requiere de procesos de comunicación formal en todas las áreas, con el objetivo de que todos los empleados conozcan y desarrollen los objetivos establecidos de organización.

Como se indicó anteriormente se necesita capacitar, iniciando desde los altos mandos, medios y operativos sobre una cultura presupuestal.

Para obtener una cultura presupuestal el Director de Presupuesto y Control de Gastos, deberá tomar la iniciativa de mandar un informe semanal donde se incluirá la ejecución del presupuesto y el real por semana hasta llegar a fin de mes, con sus análisis de variación y las medidas correctivas a tomar, éste informe será enviado a los Gerentes de cada área.

Posteriormente el Director de Presupuesto se deberá de reunir bimensualmente con los Gerentes de área, sobre la ejecución de presupuesto, sus variaciones y medidas correctivas, para lograr una óptima utilización de los recursos de la empresa.

Los Gerentes de cada área, se reunirán con su equipo de trabajo, para fomentar sobre la cultura de presupuesto, para esto se tomará en cuenta dos opciones para capacitar a los colaboradores de el presupuesto y control de gastos.

-Primera cotización de capacitación de presupuesto para los colaboradores, de Panamerican Consulting Group:

Seminario

Elaboración y Planificación del Presupuesto 2014

1. Dirigido a:

Contadores Generales, Gerentes Financieros, Gerentes Generales, Gerente de Logística, Gerentes de Compras, Gerentes de Operaciones, Gerentes de Ventas, Personal de Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría de Empresas financieras y no financieras.

Dirigido también a contadores que participan en el proceso de preparación del Presupuesto 2014 y cuyas decisiones afectan directa o indirectamente los pronósticos del flujo de efectivo del negocio.

2. Objetivo general:

Aprender a preparar el Presupuesto 2014 de una organización, incluyendo sus respectivas proyecciones de ventas, costos y gastos.

3. Objetivos específicos:

- Conocer a detalle el proceso de preparación del Presupuesto 2014
- Entender los componentes más importantes de un Presupuesto
- Aprender a realizar proyecciones de Ingresos, Egresos, Costos y Gastos

4. Metodología:

- Estudio y Aplicación de Conceptos Teóricos y Prácticos
- Clase Magistral por parte del Facilitador
- Lecturas a nivel individual y de grupo
- Discusión a nivel plenaria (todos los estudiantes)
- Resolución de Casos Prácticos al 100%

5. Contenido:

- El Proceso de Planificación del Presupuesto 2014
- Generalidades y Particularidades del Presupuesto 2014
- Presupuesto Base Cero
- Organización del Proceso de Presupuesto
- Proyecciones de Ventas
- Proyección de Costos

PBX: (502) 2327 2600 • www.panamericanconsulting.com.gt • [/PanamericanConsulting](https://www.facebook.com/PanamericanConsulting) • [@pcg11](https://twitter.com/pcg11)

- Estados Financieros Pro-Forma
- Proyecciones de Gastos de Administración y Ventas
- Proyección de Gastos Financieros
- Margen de Utilidad Neta 2014
- Proyección del Balance General
- Niveles de Inventarios Óptimos
- Formatos de Presentación de Presupuesto 2014
- Interpretación de Pronósticos 2014

6. Duración:

El seminario tiene una duración de 10 horas de actividades académicas presenciales.

7. Instructor:

Rafael Angel Bolaños Ortiz (Guatemala)

Ingeniero Civil - Universidad de San Carlos de Guatemala-; MBA-INCAE-; Especialización en Banca y Finanzas -INCAE-. Profesor de Finanzas y Administración (pre-grado y post-grado) en varias Universidades del País, tales como la Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Universidad Francisco Marroquín, Universidad InterNaciones, EADE Business School, Panamerican Consulting y otras. 22 años de experiencia como Director Financiero Regional de empresas multinacionales líderes, como McDonald's, Gillette, Whirlpool, Royal-Dutch SHELL, GENPACT, y otras. Actualmente se desempeña como Director Regional (Centroamérica) en una empresa multinacional dedicada al financiamiento y promoción de negocios del sector agrícola en la región.

Detalles del Evento

Fecha:	28 y 29 de octubre
Duración:	10 horas presenciales
Horario:	8:00am a 1:00pm
Requisito:	Completar ficha de inscripción que se le envía al confirmar su participación.
Lugar:	Este es elegido en base al número de personas inscritas por lo que será confirmado 2 días antes del evento.
Inversión:	\$275.00 (por participante) \$250.00 (por participante) 3 personas en adelante
Incluye:	<ul style="list-style-type: none"> • Material del curso • Refrigerio liviano de cortesía • Tarifa especial de parqueo • Diploma avalado por Panamerican Consulting Group si completa el 85% de asistencia

PBX: (502) 2327 2600 • www.panamericanconsulting.com.gt • [/PanamericanConsulting](https://www.facebook.com/PanamericanConsulting) • [@pgc11](https://twitter.com/pgc11)

-La segunda cotización de capacitación de presupuesto para los colaboradores, Instituto tecnico de capacitacion y produactividad (Intecap):



DIPLOMADO EN ADMINISTRACION FINANCIERA PARA NO FINANCIEROS

Categoría: Administración y Planeación

Servicios Directos al Cliente Central

Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 Zona 5

PBX. 2410-5555 Ext.617 - / Taller Textil Tel. 2320-0000 Ext. 554)69362

Modalidad: PRESENCIAL, FORMACION CENTRO-INSTALACION CONTRAPARTE

Fecha de Inicio 13/05/2014

Fecha de Finalización 12/08/2014

Días que se imparte Martes, Jueves

Horario 17.30 - 20.30

Inversión Pago Único Q. 2400.00



Requisitos

a) Poseer como mínimo 3 años de estudios universitarios concluidos y laborar como ejecutivo de una organización en actividades relacionadas con el tema del Diplomado. b) Poseer como mínimo 3 años de experiencia dentro de una mediana o gran empresa, en puestos de trabajo ejecutivo relacionados con el Diplomado. c) Tener concluidos estudios universitarios relacionados con el tema del Diplomado.

Descripción

Consiste en implementar controles contables, presupuestos, interpretación de estados e índices financieros, a efecto de asegurar la rentabilidad de las organizaciones o áreas funcionales a su cargo.

Objetivos

Durante el desarrollo del diplomado el participante adquirirá competencias que le permitirán asegurar la rentabilidad de la organización o área funcional a su cargo, de acuerdo a controles contables, presupuestos e interpretación de estados e índices financieros.

Dirigido a

Ejecutivos o consultores en organizaciones de tamaño mediano o grande, o trabajadores a ser promocionados a puestos de este nivel y a personas con estudios universitarios concluidos, interesados en complementarse en los métodos y técnicas objeto del Diplomado.

Después de realizar la capacitación, el colaborador deberá ser proactivo en función de los gastos sobre costo-beneficio, además se hará una evaluación del desempeño los cuales proporcionara resultados a través de la coordinaciones de áreas y gestión sobre los asuntos para la empresa. De esa manera se tendrá un parámetro sobre los conocimientos adquiridos por los colaborados.

Sistema de software

Cada organización para ser proactiva debe de tener un software o un sistema de base de datos competente que de información oportuna y exacta.

Un sistema de software se encarga de controlar, integrar y administrar toda la información, proporcionado por una base de datos, con la finalidad que los usuarios puedan ejecutar y analizar la información registrada.

Primera cotización: uno de los programas a escoger es el **QUICK DEVIS**.

QUICK DEVIS: una herramienta poderosa para hacer presupuestos, diseñada para estar en adecuación con su propia metodología.

La competencia industrial creciente, la construcción y de la ingeniería a buscar medios más eficaces para controlar los costes y controlar mejor de los márgenes, a través de la utilización de nuevas herramientas.

Quick Devis™ ha sido concebido por profesionales del cifrado. Ofrece una solución informática completa adaptada a las exigencias de estudios de precios de cualquier actor que contesta a concursos subastas privados o públicos.

Grandes grupos utilizan Quick Devis™ desde hace más de 12 años para hacer sus cifrados en diferentes esferas de la industria y de la construcción (construcción, electricidad, automatismos, redes, aeróbica, climatización, robótica, etc.)

Quick Devis™ permite tomar en cuenta de manera dinámica los gastos anexos y la estructura de los proyectos, pero también le ofrece una libertad total en los cálculos gracias a su compatibilidad con Microsoft Excel®.

Su apertura y su integración a las herramientas Microsoft Office® permiten a los usuarios de esta suite de oficina utilizar Quick Devis fácilmente.

Para los mercados públicos, Quick Devis™ toma en cuenta las últimas disposiciones administrativas, permite producir los documentos detallados requeridos y ofrece una gran flexibilidad en la paginación.

Encargados de negocios, Administradores de presupuesto:

Explore esta herramienta analítica precisa, que es a la vez flexible e intuitiva, y que ha sido diseñada para responder a los requerimientos los más exigentes. Puede presentar sus costes como lo desea, y ¡guarda un control total en sus márgenes!

Se adapta a su metodología

Quick Devis le proporciona una vista dinámica de sus costes estructurales, cualquiera que sea la complejidad de su método de cálculo. Le permite presentar sus hojas de venta en el modo que le guste, tiene la flexibilidad de un archivo de trabajo Microsoft.

Si tiene que fusionar datos técnicos con datos financieros, puede añadir hasta 60 columnas personalizables que se reportarán de manera dinámica en todos los marcos Quick Devis exactamente como si fueran columnas nativas.

Compatibilidad

Gracias a su compatibilidad con Microsoft Office™™, Quick Devis permite sintetizar tramas de cifrado heterogéneas y una apertura total, tanto en importación como en exportación hacia herramientas usuales (Microsoft Excel™ y Microsoft Word™).

Flexibilidad

Quick Devis le permite forzar los precios de venta o los coeficientes en los materiales o en la mano de obra. Ventila automáticamente las diferencias provocadas en otros puestos. Así garantiza la coherencia de sus cálculos de márgenes.

Trabajo en grupo

Las herramientas integradas para el trabajo colaborativo le permiten separar las tareas de un presupuesto entre varios equipos, lo que le permite obtener síntesis más rápidamente.

Mercados de pedidos

Quick Devis dispone de las herramientas para administrar los mercados de pedidos (o a la vista cliente).

Mercados públicos

Quick Devis integra las tramas de « descomposición administrativa de los precios » usuales y las diferentes herramientas que permiten construir rápidamente una oferta para mercado público.

Administración de proyectos

Para ayudarlo a administrar sus proyectos, Quick Devis comporta herramientas de administración de sus presupuestos y exporta en el formato Microsoft Excel™.

Proyectos de cualquier tamaño

Puede personalizar Quick Devis, que sus proyectos usuales estén cifrados en centenas o millones, siempre encontrará una solución que corresponda a sus exigencias.

.

Administración de presupuestos

Quick Devis dispone de una herramienta de administración y de seguimiento de los proyectos: sigue las diferentes revisiones de las ofertas y explota una base de datos « clientes y proyectos » centralizada, lo que permite contestar inmediatamente a las preguntas de tipo: ¿Cuántos presupuestos han sido realizados para este cliente el año pasado? ¿Cuántos mercados hemos ganado con este cliente? ¿Cuál fue el precio para el puesto c de la revisión de este presupuesto?

Seguridad máxima

Considerando los imperativos de tiempo de las ofertas, la fiabilidad de las herramientas tiene que ser sin falla.

Quick Devis archiva cada uno de sus presupuestos, y puede recuperar cada uno de los archivos aún si no ha estado guardado correctamente.

Conversión tableurs

Cualquiera que sea el diseño de sus tarifas en formato Microsoft Excel, las puede utilizar directamente. Lo único que tiene que hacer es convertirlas en archivos de tipo Quick Devis. Después de evaluar los costes, una única operación le permite llenar el documento original.

Si no tiene archivos Microsoft Excel™ pero únicamente papel o archivos PDF, puede usar los servicios Scribe™* para escanear y convertir su copia de los documentos y obtener datos al formato Quick Devis. Así, puede imprimir sus ofertas directamente en el marco de su papel de correspondencia.

Facilidad de uso

Quick Devis es compatible con Microsoft Office™. La comunicación con Microsoft Excel™ se efectúa con un simple clic, para importar o exportar cualquier dato en el modo que esté utilizando.

** Scribe é um serviço com un custo adicional, compatível com o Quick Devis*

Costo del programa USD 4,500.00 dólares por licencia, por cada usuario.

-Segunda Cotización: SAP FINANZAS.

El Sistema SAP R/3 consta, en la vista modular, de áreas empresariales homogéneas, que soportan las operaciones empresariales de una empresa y trabajan integradas en tiempo real. Las siglas SAP (System, Applications and Products) identifican a una compañía de sistemas informáticos con sede en Alemania, que se introdujo en el mercado de los sistemas de información con un producto denominado SAP R/2, antecesor al SAP R/3.

La integración en SAP se logra a través de la puesta en común de la información de cada uno de los módulos y por la alimentación de una base de datos común. El sistema SAP está compuesto de una serie de módulos funcionales que responden de forma completa a los procesos operativos.

Cuentas de deudores: responsable de gestionar la contabilización generada como resultado de las ventas a clientes. Los asientos contables se actualizan automáticamente en el Libro Mayor. Dentro de este sub-módulo se pueden sacar históricos de deudas y análisis de clientes específicos. Está integrado con el Libro Mayor (FI-GL), Ventas y Distribución (SD) y Libro de Caja.

Cuentas de acreedores: registra los asientos contables generados como resultado de la actividad de compras a proveedores. Se generan, además, asientos automáticos en el Libro Mayor. La funcionalidad de este módulo también permite la automatización de pagos a través de diferentes hitos predefinidos.

Cuentas de activos: se usa para gestionar los activos fijos de una compañía. SAP permite categorizar activos y definir valores para el cálculo de depreciaciones en cada clase de activos.

Cuentas bancarias: gestión de transacciones bancarias en el sistema que incluye gestión de caja.

Consolidación: combina los resultados (reportes) financieros de múltiples entidades de una organización. Estos resultados proporcionan un resumen general de la posición financiera de la compañía.

Gestión de Fondos: proporciona planificación de presupuestos para ingresos y gastos de la compañía, así como la posibilidad de enlazar estos con las áreas de responsabilidad correspondiente

Libro Mayor/Nuevo Libro Mayor: éstos están totalmente integrados con otros módulos de SAP. Todos los asientos contables se registran en el Libro Mayor. Los datos de finanzas de otros módulos también se registran en el Libro Mayor. Estos asientos se registran en tiempo real, haciendo que la información de las cuentas financieras esté siempre actualizada

Libro Especial: define registros orientados a reportes. Los datos pueden ser recogidos tanto de aplicaciones internas como externas y ser procesados en SAP.

Gestión de viajes: gestiona todos los aspectos relacionados con viajes incluyendo reservas y gestión de gastos asociados con el viaje.

Precios Microsoft Navision vs SAP Business One

- Usuario Básico \$500

- Acceso a formularios de datos maestros, pantallas de entrada de diario, módulo de administración y módulo de interlocutores

- Usuario CRM (Automatización de la Fuerza de Ventas o Servicios) \$1,875

- Incluye funciones básicas, módulo de oportunidades de venta, módulo de gestión de contactos

- Usuario de Servicio

- Incluye funciones básicas, módulo de gestión de servicios

- Usuario profesional: \$3,750 US, \$2,500 México, €2,500/\$3,000 en Europa & Asia-Pacífico

- Incluye todos los módulos y funciones

- SDK – Versión de implantación: incluida en la licencia de SAP B1

- Cambios del Interfaz de Usuario (UI), sin creación de código fuente (UI API)

- SDK – Versión de Desarrollo: \$5,000 para 20 usuarios

- Cambios de la lógica del programa, intercambio de datos con terceros, creación de soluciones sectoriales
- SDK – Versión RuntimeM: incluida en la licencia de SAP Business One Add-on
- Permite ejecutar soluciones SAP y add-on de partners.
- Data Migration Workbench \$3000
- Se necesita en la parte de B1 para el departamento de IT pueda hacer la integración con R/3
- Mantenimiento Anual 17%.

Análisis de la situación financiera actual

La empresa Cielo Blanco, está constituida como una Sociedad Anónima. A continuación se presentan el detalle de gastos por Dirección, Gerencia y CECO de los gastos operativos, periodo diciembre 2013. Donde se verifica el incremento de los gastos contra el presupuesto autorizado. Por no tener un control y procedimientos eficientes como un sistema de software que cumpla con las necesidades de la empresa.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 13 Presentación de presupuesto contra los gastos operación diciembre 2013
expresado dólares

Cielo Blanco, S.A.

Gastos Diciembre 2013

Expresado en Dólares

País Guatemala

Dirección	Gerencia	CECO	Descrip. CECO	Valores		
				Bud Dec.	Real Dec.	Real Dec vs Bud Dec
AUDITORÍA	AUDITORÍA	1501	AUDITORÍA INTERNA	3,255.07	4,030.72	775.64
	Total AUDITORÍA			3,255.07	4,030.72	775.64
Total AUDITORÍA				3,255.07	4,030.72	775.64

COMERCIALIZACIÓN	DIRECCION DE COMERCIALIZACIÓN	2101	GERENCIA DE COMERCIALIZACION	52,216.46	191,798.49	139,582.03	
	Total DIRECCION DE COMERCIALIZACIÓN			52,216.46	191,798.49	139,582.03	
	MERCADEO	2201	GERENCIA DE MERCADEO MAYORISTAS CAPITAL	28,213.76	61,978.66	33,764.90	
		2202	(MERCADEO) MAYORISTAS DEPARTAMENTAL	44,043.53	23,593.66	(20,449.87)	
		2203	(MERCADEO)	44,256.91	23,864.72	(20,392.18)	
		2204	WALMART (MERCADEO) OTROS SUPERMERCADOS	97,632.06	134,398.40	36,766.33	
		2205	(MERCADEO) INSTITUCIONAL	29,883.56	28,964.57	(918.99)	
		2206	(MERCADEO) EXPORTACION	12,649.63	13,869.81	1,220.17	
		2207	(MERCADEO)	6,751.36	3,177.43	(3,573.93)	
	Total MERCADEO			263,430.82	289,847.26	26,416.44	
	VENTAS	2102	MAYORISTAS CAPITAL MAYORISTAS	19,368.45	18,983.43	(385.02)	
2103		DEPARTAMENTAL	35,631.95	30,780.51	(4,851.45)		
2104		WALMART	11,131.29	13,213.86	2,082.57		
2105		OTROS SUPERMERCADOS	117.93	73.51	(44.42)		
2106		INSTITUCIONAL	21,177.07	19,112.56	(2,064.51)		
2107		EXPORTACION	19,107.74	46,820.54	27,712.80		
Total VENTAS			106,534.44	128,984.41	22,449.97		
Total COMERCIALIZACIÓN			422,181.72	610,630.17	188,448.45		
FINANZAS	FINANZAS	1201	CONTRALORIA	15,448.75	14,782.75	(666.00)	
		1202	CONTABILIDAD Y COSTOS	12,535.36	15,443.67	2,908.31	
		1203	CREDITOS Y COBRANZAS	8,707.58	9,716.75	1,009.17	
		1204	TESORERIA Y PAGOS	1,094.38	1,111.46	17.07	
	Total FINANZAS			37,786.07	41,054.63	3,268.56	
	INFORMÁTICA	1301	INFORMATICA	43,194.35	42,562.36	(631.98)	
		Total INFORMÁTICA			43,194.35	42,562.36	(631.98)
	RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	1401	SERVICIOS GENERALES K-10	12,959.55	38,093.08	25,133.53
			1402	10	6,544.00	5,566.95	(977.05)
			1403	SEGURIDAD K-10	6,482.03	7,227.06	745.03
			1404	SEGURIDAD K-129	5,165.18	6,113.50	948.32
Total RECURSOS HUMANOS			31,150.76	57,000.59	25,849.83		
Total FINANZAS			112,131.18	140,617.58	28,486.40		
GENERAL	GENERAL	1101	GERENCIA Y DIRECCION GENERAL	65,070.34	86,353.29	21,282.95	
	Total GENERAL			65,070.34	86,353.29	21,282.95	

Total GENERAL	65,070.34	86,353.29	21,282.95
Total general	602,638.32	841,631.76	238,993.44

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo de 2014.

Presupuesto de implementación

Ilustración No. 29

Gráfica No. 14

Presupuesto de implementación

Concepto	Inversion					Observacio.
1. Capacitacion para diez personas en el área de administración en Panamerin Consulting.	USD/Curso	Persona	Total USD	Tipo Cambio	Total Q.	Para el costo de la inversión por la capacitación se tomó a los diez colaborador por USD 250 dolares al tipo de cambio 7.90 por dólar.
	250	10	2500	7.9	Q19,750.00	
2. Programa SAP	USD	Usuarios	Total USD	Tipo Cambio	Q. Total	Para el costo de la inversión por la capacitación se tomó a 20 usuarios como indica la cotización de SAP dólares al tipo de cambio 7.90 por dólar.
	5,000.00	20	100,000.00	7.90	Q.790,000.00	
	Total				Q809,750.00	
	USD				\$102,500.00	

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, marzo de 2014.

Beneficios al adquirir esta propuesta

Esta propuesta tiene como finalidad optimizar el proceso administrativo y fortalecer los controles en los gastos de operación, los cuales se podrán comparar en base al presupuesto autorizado. La información será trasladada inmediatamente a los módulos de SAP, para que el sistema empiece de forma inmediata a integrar, optimizar y brindar, para su respectivo análisis.

Si no se implementa este software de gastos y concientizar a los colaboradores sobre los recursos de la empresa, seguirá el descontrol de gastos, haciendo que se tenga un déficit del periodo, así como un máximo de inventario como ejemplo las muestras de mercadeo, las cuales se utilizan para las promociones del consumidor.

Anteriormente se dio a conocer en dólares la situación real de la empresa del mes de diciembre 2013, por lo cual los gastos superaron el presupuesto autorizado por \$ 238.993.44 dólares y el presupuesto de autorizado es de \$ 102.500.00 dólares, lo que significa que si se autoriza la propuesta será un beneficio para la empresa en base a los gastos operativos. Así mismo la empresa obtendrá una mayor utilidad en el periodo mensual como fiscal.

Se espera obtener colaboradores eficientes y eficaces para los procesos administrativos, con cultura presupuestal para valorizar los recursos de la organización.

6.7 Evaluación de control

De acuerdo a la propuesta la manera en que se va a monitorear, será semanalmente los gastos de operaciones contra el presupuesto autorizado la persona responsable será la plaza de presupuesto, media vez se implemente el sistema de software de acuerdo a sus necesidades. La manera en que se desarrollara a los colaboradores, es por medio de una evaluación de desempeño a fin de año, la cual tendrá un compromiso con el departamento finanzas y recursos humanos de acuerdo a las capacitaciones recibidas.

Referencias Bibliográficas

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2004) *Administración*; México, McGraw HiLL.
2. Cervera Oliver Mercedes, González García Angel, Romano Aparicio Javier (2012) *Contabilidad Financiera*. 1er edición. Centro de Estudios Financieros.
3. Daft Richard (2004) *Administration*, México, Cengage Learning Editors.
4. Franklin F. Enrique Benjamín. (2004) *Organización de Empresas*. 2da edición. México.
5. Fred R, David (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, México. Pearson Educación.
6. Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon, (2005) *Presupuesto Planificación y control*, 6ta Edición México, Pearson Educación.
7. Gómez López Julio, Gil Montaya, Francisco, Villar Fernández, Eugenio Eduardo, Méndez Cirera, Franci. (2010). *Administración Avanzada de Sistemas Informáticos*; Editorial MA Editorial.
8. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metología de la Investigación*. (5da. Ed.). México: McGraw-Hill.
9. Hitt Michale, Black Steart, Lyman Porter (2006) *Administration*. México Pearson Education.
10. Idalverto Chiavenato (2011) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ta. Edición) portugués.
11. Koontz Harold, Weihrick Heinz, Cannice Mark Cannice (2007) *Administración Una perspectiva global y empresarial*; (13tra. Edición): México, McGraw Hill.
12. Molina José Luis, Serra Marsal Monserrat. (2002). *La Gestión del Conocimiento en la Organización*.

13. Navas López, Jose Emilio, Guerras Martin Luis A (2007) *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. (4ta. Edición) España, Editorial Civitas.
14. Servudo Anzalo (2002) *Administración de Pequeñas Empresas*, México McGraw Hill.
15. Escobar Hernández, Luis Estuardo (2011) *Evaluación del sistema de control interno en el área de compras y ventas de una empresa inmobiliaria*. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Finanzas Empresariales. Universidad Panamericana de Guatemala.
16. Rodríguez Félix Alvarado, Eduardo (2006) *La administración del Presupuesto y de los Flujo de Efectivo como herramientas del control financiero de la empresa Confecciones Escolares, S.A.* Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración Financiera, Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Recino Herrera, Guillermo Rafael (2005) *El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares*. Facultad de Ciencias Económicas. Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. Universidad Panamericana de Guatemala (2012). *Guía Para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-*, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
19. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.

Anexos

Anexo 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Administración Eficiente del Presupuesto contra los Gastos de Operación

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR FINANCIERO

La siguiente entrevista personal tiene como objetivo determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, y determinar las diferentes opiniones de parte del Director Financiero, la entrevista personal se llevará a cabo mediante el desarrollo de los diferentes temas, que ayudaran al tema de la investigación:

Puesto: Director Financiero

1. ¿Qué herramientas administrativas considera usted, que puedan ayudar a lograr una óptima gestión interna?
2. ¿Considera que debe existir una persona que controle la autorización de presupuesto o la creación de un departamento de presupuesto?
3. ¿Qué opinión tiene sobre la actual gestión sobre los gastos de operación?
4. ¿Considera importante una cultura presupuestal para los colaboradores de la empresa?
5. ¿Existe política de compras que se rijan para los procedimientos actuales en los gastos de operación?
6. ¿Cree usted que es importante tener un sistema informática que brinde la información inmediata para la comparación de presupuesto contra los gastos de operación?

Muchas gracias por su colaboracion!!!

Anexo 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Administración Eficiente del Presupuesto contra los Gastos de Operación

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTRALOR FINANCIERO

La siguiente entrevista personal tiene como objetivo determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, y determinar las diferentes opiniones de parte del Contralor Financiero, la entrevista personal se llevará a cabo mediante el desarrollo de los diferentes temas, que ayudaran al tema de la investigación:

Puesto: Contralor Financiero

1. ¿Existe documentos que ampare los gastos de asesoría profesional, honorarios, publicidad y propaganda, estudio de mercado, etc?
2. ¿Quiénes son los responsables en aprobar los gastos de operación?
3. ¿Existe un formato que detalle los gastos de viáticos, alimentación con clientes, hospedaje y combustible?
4. ¿La persona encargada en el departamento de contabilidad, revisa los documentos que cumplan con los requisitos fiscales?
5. ¿Existe documentos que amparan los precios, cantidad y productos de las compras y/o servicios?
6. ¿La operación contable de las facturas, son enviadas directamente a la nomenclatura de los gastos?
7. ¿Existe CECO (Centros de Costos), para el registro de los gastos de operación?

8. ¿La persona responsable de firmar los cheques, revisa los gastos que sean correctos con lo que ampara la factura y el cheque?
9. ¿Existe cotizaciones para la compra o servicio de los gastos de operación?
10. ¿Qué documento ampara los pagos de tal manera que evite malversaciones de ser usado nuevamente?
11. ¿Las facturas son canceladas en el tiempo acordada con los proveedores?
12. ¿Existe un sistema de los estados de cuenta de proveedores y que se pueda comparar con los gastos registrados?

Gracias por su colaboración!!!!

Anexo 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

**CUESTIONARIO DIRIGIDO
A COLABORADORES**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar los controles interno, las herramientas a utilizar, las políticas de compra y presupuesto, la cultura y los sistemas informáticos sobre la gestión administrativa de presupuesto contra los gastos de operación de la empresa Cielo Blanco. A continuación se le presentan varias preguntas de las cuales se le solicita marcar con una X su respuesta:

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____

1. ¿Considera importante tener herramientas administrativas para el control interno de los gastos de operación?

Si 1

No 2

2. ¿Cómo evalúa los procedimientos actuales para la autorización de gastos de operación?

Ágiles y sencillos 1

Difícil y burocráticos 2

Normales 3

3. ¿Cómo califica el control interno administrativo del presupuesto contra los gastos de operación?

Excelente 1

Bueno 2

Regular 3

Malo 4

4. ¿Considera importante tener un departamento o una persona encargada de presupuesto?

Si 1

No 2

5. ¿Cree usted que es indispensable tener una política de compras?

Si 1

No 2

6 ¿Se le provee los recursos necesarios para utilizar adecuadamente sus labores cotidianas?

Frecuentemente 1 Esporádicamente 2
Rara vez 3 Jamás 4

7. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo, ejemplo cultura de presupuesto?

Siempre 1 Ocasionalmente 2
Rara vez 3 Nunca 4

8 ¿Sabe cómo utilizar los sistemas informáticos para mejorar sus actividades?

Sí 1 No 2

9. ¿Es importante para usted tener un sistema informático que muestre los gastos operación y presupuesto?

Sí 1 No 2

10. ¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?

Si 1 No 2

11. ¿Cómo repercute el desconocimiento de procedimiento y políticas sobre la gestión administrativa de gastos de operación?

Tiempo 1 Recursos 2 Resultados 3

12. ¿Con que frecuencia se revisa el presupuesto autorizado contra los gastos de operación?

Diario 1

Semanal 2

Quincenal 3

Mensual

Primeros cinco días del siguiente mes 5

¡¡¡¡Gracias por su colaboración!!!!