

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Importancia y utilidad en la implementación
de un sistema computarizado de presupuestos**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Yolanda Magaly Recinos González

Guatemala, agosto 2013

**Importancia y utilidad en la implementación
de un sistema computarizado de presupuestos**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Yolanda Magaly Recinos González

Licda. Ingrid de Núñez, (**Asesora**)

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales, (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

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

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

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

Lic. Ernesto Tzún Coxaj

Examinador

Lic. Axel Ramírez

Examinador

Lic. Josue Zabala

Examinador

Licda. Ingrid de Núñez

Asesora

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.023-2013-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 26 DE JUNIO DEL 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPORTANCIA Y UTILIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA COMPUTARIZADO DE PRESUPUESTOS". Presentada por la estudiante Yolanda Magaly Recinos González, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00530, de fecha 13 de octubre de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



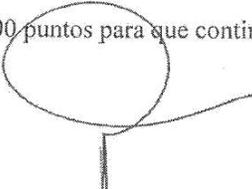
Lic. César Augusto Custodio Cabar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 06 de marzo del 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Importancia y utilidad en la implementación de un sistema computarizado de presupuestos”**, presentado por la estudiante: **Yolanda Magaly Recinos González**, 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 81/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid de Núñez
Tutor

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa
Maestría en Gerencia Educativa
Dirección 5ª. Calle 9-74, Zona 16 Colonia Lourdes
No. de Teléfono Of. 22612165
No. de teléfono Cel. 52034462
E-mail dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 10 de Enero 2013

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al informe de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema "Importancia y utilidad en la implementación de un sistema computarizado de presupuestos" realizado por Yolanda Magaly Recinos González, carne 1122862, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP)

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

M. Sc. Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read "Dora Leonor Urrutia de Morales".



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

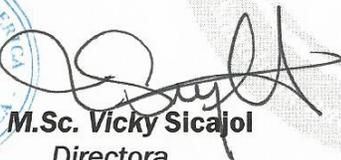
REF.: UPANA: RYCA: 697.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Recinos González, Yolanda Magaly** con número de carné **1122862** aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los trece días del mes de octubre del año dos mil doce.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil trece.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Luis Alberto Mendoza.
cc.Archivo.

DEDICATORIA

- A Dios. Por su inmenso amor y misericordia al permitirme llegar a alcanzar esta meta, por iluminar mi vida y darme salud para lograr mis objetivos.
- A mis Padres Por sus sabios consejos, por los valores inculcados y por ser padres ejemplares de trabajo, perseverancia y sobre todo padres amorosos que me han apoyado en todo momento.
- A mi Esposo Sergio, gracias por tu apoyo y motivación en todo momento, por el ejemplo de perseverancia y constancia que te caracterizan siempre, por el valor que me das cada día para seguir adelante y sobre todo por tu amor.
- A mis hijos Por su amor, comprensión y paciencia y por apoyarme en los momentos más difíciles para lograr este sueño, y por la bendición tan grande que tengo de tener hijos maravillosos, llenos de virtudes. Gracias Mely, Mabe, Yess, Koki, Raul y Brith.
- A mis hermanos Con mucho cariño por ser parte especial de mi vida.
- A toda mi familia Con amor y respeto.
- A mis amigas En especial a Nora y Clarita por su apoyo y animo en todo momento, gracias por su amistad.

Contenido

Resumen	i
	ii
Introducción	
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Marco teórico	9
1.3. Planteamiento del problema	19
1.4. Objetivos	21
1.5. Alcances y límites	21
Capítulo 2	
Metodología aplicada	22
2.1. Sujetos de la investigación	22
2.2. Instrumento	22
2.3. Aportes	23
Capítulo 3	
3.1. Presentación de resultados	24
3.2. Análisis	24
Capítulo 4	
4.1 Propuesta	32
4.2. Objetivo	32
4.3. Capacitación al personal	36
4.4. Función administrativa	39
4.5. Plan de marketing	48

Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias	59
Anexos	61

Contenido de gráficas, cuadros y tablas

Grafica No. 1	Tecnología de soporte, elaboración y control de presupuestos	27
Grafica No. 2	Sistema de cumplimiento de metas	27
Grafica No. 3	Supervisión y revisión de presupuestos	28
Grafica No. 4	Aprobación de presupuestos	28
Grafica No. 5	Ejecución de presupuestos	29
Grafica No. 6	Evaluación de presupuestos	29
Grafica No. 7	Acceso a información	30
Grafica No. 8	Análisis de variables	30
Grafica No. 9	Toma de decisiones	31
Grafica No. 10	Seguimiento de presupuestos en ejecución	31
Grafica No. 11	Marketing mix	53
Grafica No. 12	Afiches publicitarios	55
Cuadro No. 1	Pasos para la elaboración de un presupuesto computarizado	35
Cuadro No. 2	Costos de capacitación al personal	38
Cuadro No. 3	Capacitación al personal	39
Cuadro No. 4	Etapas de planeación, organización y delegación	41
Cuadro No. 5	Reportes semanales	42
Cuadro No. 6	Análisis de desviaciones en costos	45
Cuadro No. 7	Análisis de desviaciones en tiempo	47
Cuadro No. 8	Cronograma	53
Ilustración No. 1	Organigrama	06
Ilustración No. 2	Análisis FODA	08
Ilustración No. 3	El presupuesto y las funciones administrativas	40
Ilustración No. 4	Matriz BCG	54

Resumen

El presente informe tienen como objetivo encontrar la problemática en el departamento de presupuestos de la empresa CONSA, entidad privada guatemalteca que se dedica a la construcción de trabajos de obra civil en general.

Cuando en la organización surgen deficiencias del sistema de control presupuestario y los sistemas de registro y control no son los adecuados, hay que buscar un método para que el presupuesto y la realidad se puedan comparar. Todo sistema debe contar con un control de gastos reales, de lo contrario se hace difícil explicar las desviaciones.

Los constantes cambios en las organizaciones ha obligado a enfrentar nuevos retos y nuevas necesidades, la gerencia de una organización debe responder a los requerimientos de su entorno, viéndose en la necesidad de tomar decisiones rápidas y precisas, es allí donde el presupuesto cobra importancia, por su capacidad de proyección y de control de gestión

El control presupuestario en la organización, fue básica, porque ayudó a conocer la importancia de un presupuesto bien estructurado, detectó y analizó las desviaciones que se dan en la ejecución, sirve como herramienta para conocer los resultados reales frente a los previstos, fue la forma de medir y evaluar la secuencia de los objetivos fijados en sus diferentes momentos para aplicar decisiones correctivas, ante las desviaciones que se produzcan.

Se recopiló información detallada de los diferentes problemas suscitados a consecuencia de las deficiencias encontradas en los procesos por la falta de controles, al no contar con un método de software práctico para su aplicación, los datos recopilados se basaron en información histórica.

Se analizaron todos los hallazgos encontrados y se propuso la implementación de un programa de costos computarizado, el cual permitió evaluar la eficacia del control presupuestario, para que los objetivos marcados sean alcanzables y fiables, por medio de esta gestión los datos puedan ser

medibles y que los responsables de los departamentos implicados sean personas comprometidas con la empresa y que aporten opiniones y sugerencias según las necesidades del momento.

Introducción

El presupuesto posee características que lo convierten en una herramienta esencial para las gestiones de cualquier organización, debido a la información concreta en recursos monetarios, materiales, humanos, tecnológicos, y todo aquello que de soporte a los cálculos realizados para que la dirección logre obtener los objetivos previstos, aparte de ser una herramienta de participación, dota a todos los implicados de los recursos necesarios y fomenta un mecanismo que promueve la mejora continua de la organización.

Es importante determinar el modelo o sistema de presupuesto a implementar en una empresa, este debe de facilitar la información, proporcionar ventajas y secuencias de las actividades y acciones realizadas, el modelo debe de estar relacionado con los sistemas contables, de costos y el software de gestión que se utiliza, deben permitir que puedan hacerse comparaciones de datos previstos y datos reales, realizar análisis o motivos de desviación para la toma de decisiones oportunas.

Es de utilidad poder conocer los tipos de presupuestos que existen, entender el contenido y significado de cada uno, sus ventajas y analizar la influencia de la estructura organizativa en su diseño, para poder determinar cuál es el indicado, de acuerdo a las actividades o servicios que presta la organización.

La metodología utilizada se basa en hechos históricos, de acuerdo a los resultados obtenidos, en la investigación de tipo descriptiva, a través de encuestas, entrevistas y observación directa en el lugar de trabajo.

En el capítulo uno se describe antecedentes generales de la empresa, la importancia de la utilización de métodos estratégicos y tipos de presupuestos, mediante el cual las debilidades se puedan convertir en fortalezas.

El capítulo dos, describe la metodología utilizada en la investigación, los sujetos y los instrumentos de la investigación, los aportes a la empresa, al país, a la universidad y al futuro profesional.

En el capítulo tres, se mencionan los resultados de la investigación, mediante gráficas de tarta, las cuales reflejan la situación actual de la empresa de acuerdo a los cuestionarios que se pasaron al personal, se indica el análisis de los resultados de la investigación para determinar el rumbo a seguir.

En el capítulo cuatro, se elaboró la propuesta para la implementación de un sistema software con un programa de costos computarizado, el cual se convertirá en una herramienta vital para la empresa, a través de este sistema, se facilitará el ingreso de datos. El software cuenta con capacidad de acceso y análisis de la información, se presentan las conclusiones, referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico presupuesto se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en el idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En 1930 se celebra en Ginebra el primer simposio internacional de control presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el departamento de marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el departamento de defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el departamento de presupuestos e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo.

Son un elemento indispensable al planear, a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con los objetivos, su finalidad principal consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos y a la vez controlar todas las actividades de la organización en términos financieros.

Los presupuestos suelen relacionar solo con los ingresos o egresos que realizará la empresa, sin embargo, puede hacerse uso de esta herramienta para cuantificar los materiales que se requirieran para la ejecución de un proyecto en particular.

El buen manejo es fundamental para la empresa, permite planificar actividades, anticipándose a los hechos. Son una guía que coordina y controla actividades y al final poder comparar los resultados obtenidos y evaluar con base a lo presupuestado.

Características del método estratégico dentro de la empresa:

- Es un documento formal, ordenado de manera sistemática.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Está diseñado para un periodo de tiempo determinado.
- Es general porque se establece para todos los proyectos que tiene la empresa.

Importancia de un método estratégico de presupuestos:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las diversas actividades organizativas y provee metas comparables en cada una de las secciones en forma conjunta.

- Es un medio de control que permite llevar una secuencia de las diversas actividades que se realizan en un proyecto.
- Establece una base de acción que permite identificar las desviaciones con facilidad.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las diferentes actividades.
- Reduce al mínimo los costos, e impide compras innecesarias en materiales.
- Ayuda a llevar controles con relación al tiempo estipulado para cada una de las actividades.
- Identifica quienes son los responsables por área a ejecutar.
- Establece la secuencia para efectuar actividades específicas.

Los procedimientos adecuados en la implementación de presupuestos establecen un orden cronológico y la secuencia de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo, además promueven la eficiencia y especialización, determina como deben de ejecutarse las actividades y quien debe de realizarlas.

Es importante la correcta aplicación de un sistema apropiado de presupuestos, en este caso se implementará un sistema de presupuestos operativos a la compañía Consa, esta es una empresa guatemalteca legal, establecida al servicio del mercado de la construcción, desde hace 20 años, nació como empresa individual y mantuvo operaciones en el mercado por el lapso de 10 años, debido al crecimiento que tenía, se tomó la decisión de convertirla en sociedad anónima, este proceso ayudaría en la imagen de la empresa, se hicieron los trámites legales necesarios y en el año 1998, paso de ser una empresa individual a sociedad anónima.

En sus inicios la empresa Consa no contaba con instalaciones propias, y se vio en la necesidad de rentar un núcleo de oficinas, con el transcurso del tiempo construyó sus propias instalaciones, de acuerdo a sus necesidades, contando además con un área anexa que le sirve de bodega para el almacenaje del equipo de su propiedad, para resguardar los materiales e inventarios con que cuenta.

Cuando abrió operaciones la empresa contaba con tres personas en el departamento administrativo, tres personas de operaciones, y un grupo de seis albañiles en la actualidad genera

empleo para un promedio de 60 hasta 300 trabajadores, esto depende del número de proyectos en ejecución.

Consa se dedica a la construcción de trabajos de obra civil en general, que van desde la planificación, hasta la construcción de bodegas para la industria, el comercio, construcción de todo tipo de iglesias, naves industriales, gimnasios, canchas deportivas y otros, trabaja con normas de alta calidad.

Cuenta con personal con una amplia experiencia en construcción, está localizada en el área de San Miguel Petapa, tiene infraestructura propia, la cual le permite ser una empresa líder y competitiva en el mercado nacional.

En la actualidad el departamento de presupuestos maneja un programa en excel, el cual es difícil de controlar, los métodos utilizados para este proceso, no son adecuados y se considera importante que el personal involucrado en los procesos de la empresa este inmersa en cada una de las actividades a seguir para poder obtener los resultados esperados y tomar medidas correctivas a tiempo y para alcanzar las metas trazadas tanto en costos, como en tiempos de ejecución de cada una de las fases del proyecto, y lograr así la satisfacción del cliente por medio del logro de los objetivos.

La gerencia general de la empresa Consa, esta consiente de los beneficios que puede obtener por medio de la implementación de un sistema computarizado de presupuestos que se adecue a las necesidades de la organización y pueda convertir estos procesos en una fortaleza competitiva en el mercado de la construcción.

Misión:

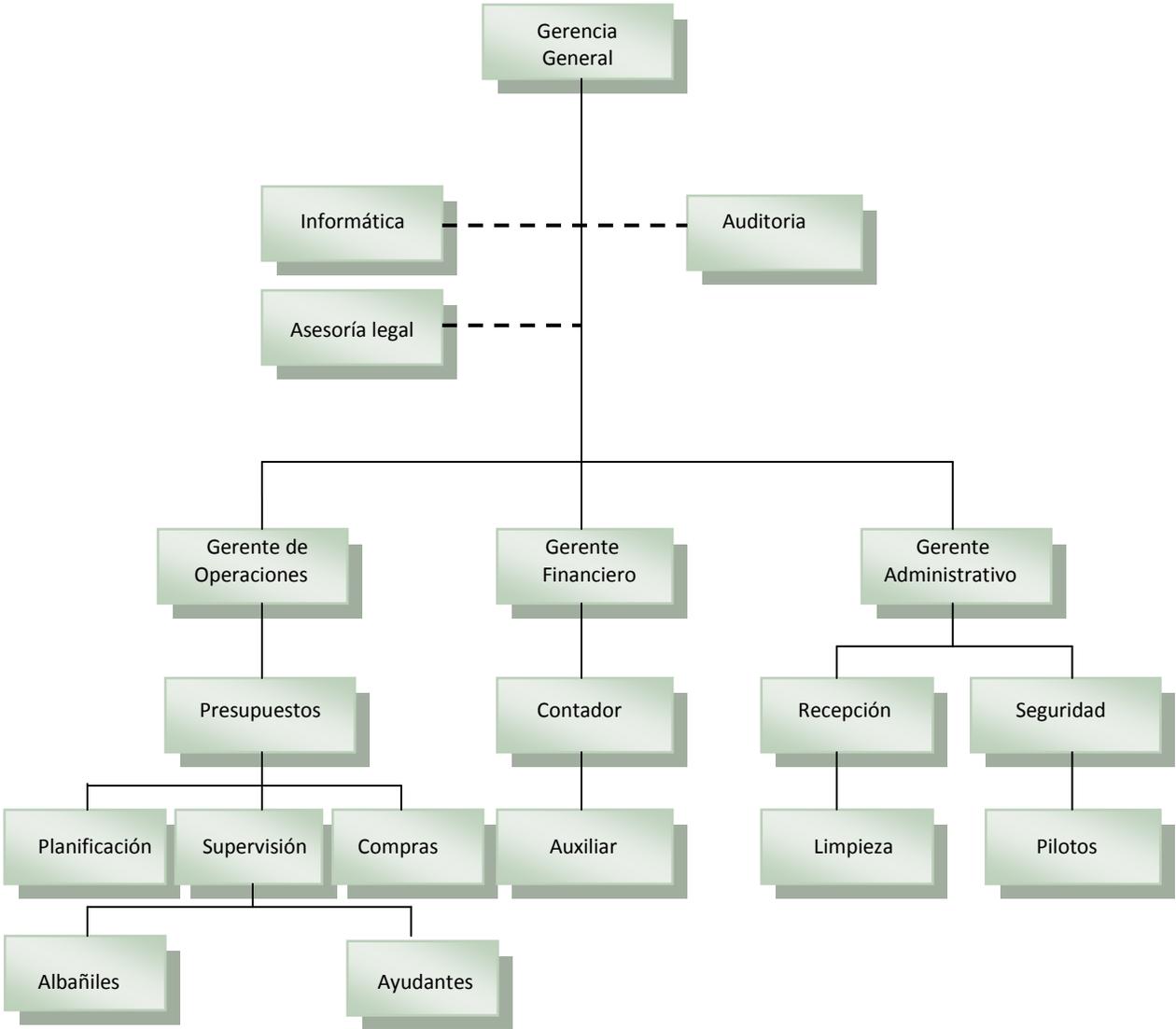
Ser una empresa líder en el mercado de la construcción a nivel nacional, contribuir al desarrollo constructivo del país mediante la prestación de servicios de planificación, supervisión y ejecución de proyectos de obra civil en general, mantener los estándares de calidad que cubran y superen las expectativas de los clientes, esforzándose por mantener logros significativos y fidelidad al compromiso.

Visión:

Prestar un buen servicio y mantener los estándares de alta calidad y de garantía al cliente, cuenta para ello con el equipo humano el cual posee una amplia experiencia en procesos constructivos y las herramientas necesarias, las cuales sustentan su desarrollo en el campo de la construcción.

En la actualidad la empresa Consa cuenta con un equipo humano, el cual se encarga de llevar a cabo todos los procesos necesarios tanto a nivel gerencial, como mandos medios los que se involucran para poder generar trabajo, ejecutar proyectos, llevar controles administrativos y financieros, dado a que el giro del negocio es la construcción de trabajos de obra civil en general.

Ilustración No.1
Organigrama de la empresa
Consa



Fuente: elaboración propia, basado en la observación. Año 2012

FODA, es una sigla que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; convirtiéndose en una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y controlables, como las fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y no controlables, como oportunidades y amenazas conformar un cuadro de la situación de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

Para una mejor comprensión de esta herramienta estratégica, podemos definir el FODA de la siguiente manera:

Fortaleza: son todos aquellos elementos que nos diferencian de la competencia.

Debilidades: son los problemas presentes, que una vez identificados y desarrollando una buena estrategia pueden eliminarse.

Oportunidades: son situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la empresa, se convierten en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Amenazas: son situaciones o hechos externos a la empresa y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

En la empresa Consa, el FODA fue realizado a través de información recabada, observaciones directas y entrevistas realizadas.

Ilustración No. 2

Tabla No.1: análisis FODA

Empresa Consa

<p align="center">Factores Internos Controlables</p>	<p align="center">Factores Externos NO Controlables</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias, 2. Personal con amplia experiencia 3. Inventarios de materia prima 4. Equipo tecnológico de trabajo 5. Recursos financieros 6. Mano de obra de campo calificada 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes fieles 2. Precios competitivos 3. Buena imagen en el mercado nacional, 4. Proveedores diversos de materia prima
<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de actividades. 2. El personal de proyectos no recibe toda la información necesaria para la ejecución del mismo. 3. Procesos administrativos no computarizados. 4. Falta de planeación de los proyectos. 5. Falta de control en los proyectos. 6. Carencia de liderazgo directivo. 7. Demora en la de compra de materia prima. 8. El trabajo en equipo es deficiente. 9. No aprovechan al máximo el equipo tecnológico con que cuenta la empresa. 10. Poca colaboración entre departamentos. 11. Falta coordinación del trabajo en equipo. 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en el mercado de la construcción. 2. Perder futuros clientes por falta de seguimiento. 3. Delincuencia en entorno de la empresa.

Fuente: elaboración propia, año 2012

1.2 Marco teórico

Los presupuestos son un conjunto de herramientas que proporcionan las directrices para desarrollar y controlar los planes de aplicación única que comprometen recursos para desarrollar actividades, proyectos o programas. Un presupuesto traza el rumbo de una empresa, describe los planes del negocio en términos financieros, por medio de los cuales se obtiene:

- Establecer metas específicas.
- Ejecutar planes para lograr las metas.
- En forma periódica, comparar resultados actuales con las metas específicas de cada unidad individual en la empresa.

Establecer metas específicas para operaciones en el futuro es parte de la función de planeación de la administración, mientras que ejecutar las acciones para llegar a las metas es parte de la función de dirección de la empresa. La comparación periódica de los resultados actuales con estas metas y tomar las acciones apropiadas es parte de la función del control de la administración.

1.2.1 El proceso presupuestario en las organizaciones.

Tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va enfocada la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionan las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permiten, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se canalizara todo el

proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestos en tanto se puedan asignar las responsabilidades, tendrá que contar con una estructura organizativa definida.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho y depende del tipo de organización que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: la dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

Elaboración de planes, programas y presupuestos: a partir de las directrices recibidas, y aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto y las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

Negociación de los presupuestos: la negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Coordinación de los presupuestos: a través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario las modificaciones y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: la aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han realizado los distintos responsables supone evaluar los objetivos que

pretende alcanzar la entidad a corto plazo, los resultados previstos con base a las actividades que va a desarrollar.

Seguimiento y actualización de los presupuestos: una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

1.2.2 Control presupuestario: proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen comparaciones entre las actividades ejecutadas y los objetivos iniciales acumulados en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que los presupuestos define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, va más allá de la localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

1.2.3 Elementos principales del presupuesto: el presupuesto es un plan, que expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global; es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados en conjunto y armonía. En términos monetarios significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, y los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: no es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos, dentro de un periodo futuro determinado.

1.2.4 Objetivos del presupuesto:

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.2.5 Funciones del presupuesto: los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial; de manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

1.2.6 Importancia de los presupuestos para la gerencia: las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados, en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

1.2.7. Ventajas que brindan los presupuestos:

- Presionan para que la alta gerencia defina los objetivos básicos.
- Propician una estructura organizacional adecuada, define la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

1.2.8 Limitaciones de los presupuestos:

Las empresas pocas veces alcanzan el ideal, los cambios bruscos en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance el proceso. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados a constantes cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia

- El presupuesto no debe ser obligatorio implantado por la alta gerencia a la organización; debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.
- La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que de forma directa o indirecta ayudan al plan de operaciones.

Los presupuestos pueden fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan problemas que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no tienen controles efectivos en los presupuestos.
- Cuando no siguen las políticas de la organización.

1.2.9 Clasificación de los presupuestos:

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con los aspectos sobresalientes.

Presupuesto estático: muestra los resultados esperados de un centro de responsabilidad para un nivel de actividad, una vez que el presupuesto ha sido determinado, no es cambiado, aunque la actividad cambie. El presupuesto estático es usado en muchas compañías de servicio y en algunas funciones administrativas de las compañías de manufactura, como compras, ingeniería y contabilidad. Una desventaja de los presupuestos estáticos es que estos no se ajustan a los cambios de actividad.

Presupuesto flexible: permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, está relacionado con las variaciones en los costos fijos y variables.

Sus ventajas: son presupuestos exactos al comparar costos e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad.

Los inconvenientes: son una tarea laboriosa al tener que analizar el comportamiento de todos los costos, la primera vez que se aplican en la empresa requieren de gran esfuerzo por parte del personal.

Se elabora en forma tabulada, cada columna representa los grados probables de actividad. La clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identifican los componentes fijos o variables de cada partida.

Según el período que cubran: la determinación del lapso que abarcarán los presupuestos depende del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, a más tiempo corresponde menor precisión y análisis.

Pueden haber presupuestos: a corto plazo, son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

A largo plazo: las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener una perspectiva de los planes del negocio para un período largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa: presupuesto maestro: es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo, por lo general se fija a un año, debe incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, tener en cuenta los objetivos a largo plazo y a corto plazo, este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previas realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar al de los estados financieros formulados por las empresas al final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.

Presupuestos operativos estos presupuestos hacen referencia, al área de comercialización, producción y gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), en algunos deben referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, los elementos que integran estos presupuestos operativos son:

Presupuesto de ventas, de producción, de compras, de gastos de ventas, de publicidad, de investigación y desarrollo y presupuestos de administración.

Presupuesto de producción: son estimados, se hallan relacionados con el presupuesto de ventas y los inventarios. El presupuesto de producción es el presupuesto de ventas proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las

cantidades proyectadas por el presupuesto de ventas, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Presupuesto de gasto de fabricación: son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

- Horas – hombre requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

Presupuesto base-cero: un proyecto o actividad se elabora como si fuera nuevo, se asume que los recursos antes asignados se suspenderán. Todos los proyectos compiten de nuevo para obtener los fondos disponibles, se pretende examinar las prioridades, objetivos y actividades al inicio de cada ciclo, los negocios, agencias gubernamentales y otro tipo de organización utilizan la presupuestación base cero para garantizar solo los programas deseables y oportunos.

Presupuesto de operación: son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro, los siguientes:

Presupuesto de ventas: son estimados producidos y en proceso; de producción: incluye gastos directos e indirectos; de requerimiento de materiales: incluye materia prima, insumos y auto partes, de mano de obra calificada y especializada, de gastos de fabricación, y de costos de producción.

Tomar en cuenta cada una de las fases en la elaboración de un presupuesto, el cual debe ser de acuerdo al giro del negocio, implementar controles administrativos y de seguimiento para lograr los objetivos deseados.

1.3 Planteamiento del problema

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar las atribuciones y las responsabilidades, para que cada persona involucrada en un proceso de presupuestos conozca cómo debe actuar, sin temor a extralimitarse.

Un plan de presupuestos operativos estructurado en forma correcta, muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase, debe tenerse claros los objetivos hacia donde enfocar los esfuerzos y los recursos de la empresa para alcanzar las metas propuestas, y garantizar el cumplimiento eficiente de un sistema presupuestario que permita llevar controles de materiales, mano de obra, costos, inventarios, tiempos, control de todos los insumos indirectos utilizados en el proceso de construcción de un proyecto en particular.

En la empresa CONSA, dedicada a trabajos de obra civil en general, al hacer un análisis de la situación actual se encontraron las siguientes deficiencias en el departamento de presupuestos:

- Dificultad para comprender los procesos utilizados.
- Poco involucramiento de cada miembro de la organización que está relacionado con la ejecución de proyectos, para precisar normas referentes al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación, para garantizar el desarrollo en el tiempo establecido y asegurar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal.
- No existen métodos que faciliten la planificación, dirección y control de un presupuesto.
- Las hojas de cálculo utilizadas, son demasiado extensas y consolidan una gran cantidad de datos, lo que dificulta dar seguimiento a la información del presupuesto.
- En la ejecución de un proyecto, los controles de tiempo, costos y mano de obra, no tienen una secuencia que indique el éxito o fracaso del mismo.

- No se realizan comparativos que reflejen las desviaciones durante el proceso y al finalizar un proyecto.
- Escasa capacitación al personal involucrado en los procesos de ejecución de presupuestos y proyectos.
- Existe improvisación de costos al realizar un presupuesto.
- Se obtuvo acceso a información histórica, de los procesos actuales, hojas electrónicas y métodos utilizados para elaborar un presupuesto, listados de mano de obra, listados de materiales, hojas de cálculo y juego de planos, la información actual de un proyecto en ejecución, el cual fue de gran utilidad para determinar las deficiencias existentes.

De acuerdo a la información anterior, se determinó que el sistema de hojas de cálculo utilizadas para elaborar un presupuesto en la empresa, no proporciona buen soporte, debido a las limitaciones que estos modelos presentan para dar seguimiento a los datos ingresados; detectar y analizar las desviaciones en el momento de la ejecución de un proyecto, el presupuesto es una herramienta principal para poder conocer la evolución de los resultados reales frente a los previstos.

Con los hallazgos encontrados en las visitas realizadas, se determinó que el presupuesto es una de las herramientas importantes con las que cuenta la empresa para gestionar la eficiencia de sus operaciones, se debe involucrar a gran parte de la organización para que contribuyan en el manejo de los recursos, debido a los cambios acelerados en el entorno, los que obligan a las organizaciones a utilizar modelos y herramientas de gestión en forma eficaz, con flexibilidad que les permita adaptarse y responder con éxito a los cambios del futuro.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la importancia y utilidad de implementar un sistema computarizado de software, para la elaboración de presupuestos en una empresa constructora?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Implementar un sistema computarizado actualizado presupuestario, en el marco de las normas de control, que genere información razonable y oportuna para la adecuada gestión y toma de decisiones en la organización.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la necesidad de implementación de un sistema computarizado de presupuestos.
- Utilizar las computadoras, e implementar un software con un programa de presupuestos adecuado para la elaboración y control de los mismos.
- Capacitar al personal involucrado en el departamento de presupuestos, para tener dominio del programa.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

- Se realizó un análisis de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de presupuestos de la empresa.
- Se propuso realizar mejoras a la estructura actual, por medio de un software con un programa de costos para la elaboración de presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.5.2. Límites

- El departamento objeto de estudio, fue el área de presupuestos.
- El nombre de la empresa es ficticio, por razones de confidencialidad.

Capítulo 2

Metodología aplicada

La metodología utilizada fue la investigación histórica, la cual reflejó información relevante y fidedigna de los procesos utilizados, la investigación descriptiva, en la cual a través de encuestas, entrevistas y observación directa, se recopilaron los datos necesarios para determinar y evaluar el mejor curso de acción a tomar ante la situación dada en el departamento de presupuestos de la empresa objeto de estudio.

2.1 Sujetos de la investigación

El total de personas que participaron en la investigación fueron diez, conformadas por:

El gerente general de la empresa: quien es el que autoriza los presupuestos terminados, fueron entrevistados dos arquitectos, un ingeniero, un calculista, el encargado de compras, el jefe de producción, y la contadora; quienes son las personas involucradas en el cálculo de materiales, mano de obra, subcontratos, gastos administrativos y otros implícitos dentro de cada presupuesto. Se contó con la participación de dos ingenieros, quienes son los responsables de la ejecución de los presupuestos en campo y son ellos quienes en determinado momento tienen más dudas con relación a costos de materiales y mano de obra para poder ejecutar los trabajos.

2.2 Instrumentos

Encuestas: a través de un cuestionario constituido por diez preguntas estructuradas relacionadas a los procesos de presupuestos. Estas fueron respondidas por diez trabajadores del departamento de presupuestos, y los que tienen relación con ellos.

Entrevistas individuales con la gerencia general, el departamento de presupuestos, compras, contabilidad, producción y ejecución de proyectos.

Observación directa en el área física en donde se desarrolla el trabajo de presupuestos de la organización. Se sostuvieron conversaciones con algunas de las personas que trabajan en esta

área para completar la información necesaria, en el departamento de compras, y producción, se realizó una visita de campo a uno de los proyectos que están en ejecución.

Recopilación de datos históricos, seleccionar y analizar documentos de interés relacionados con el estudio, estos documentos aportaron información relevante a la investigación.

2.3 Aportes

2.3.1 A la empresa

Conocer las deficiencias en el sistema de presupuestos utilizados en la actualidad y dar las recomendaciones necesarias que sirvan de soporte para la empresa, en la utilización de un sistema computarizado por medio del cual la gerencia pueda realizar un estudio temprano de los riesgos y oportunidades, comparar resultados, hacer análisis de variaciones y fijar soluciones para el adecuado manejo de los recursos.

2.3.2 A la Universidad Panamericana

Como reconocimiento por todos los conocimientos adquiridos, los cuales serán de apoyo para mejorar los procesos administrativos de las empresas a través del control presupuestario.

2.3.4 Al país

Como una contribución para el manejo y desarrollo del control presupuestal en las empresas guatemaltecas.

2.3.5 Al futuro profesional

Que el presente informe sirva de ejemplo y motivación para los futuros profesionales, y de esta manera logren alcanzar el éxito, para beneficio propio y como del país.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

Se analizaron los datos recabados de los sistemas de información computarizada, por medio de entrevistas realizadas a los directivos y empleados, cuestionarios, observación directa, visita de campo, e información histórica de la empresa.

Se utilizaron diagramas de tarta, los cuales miden las variables y los porcentajes expresados en los cuestionarios proporcionados.

De acuerdo a la información contenida en los cuestionarios, se clasificó la misma y se tabularon los datos, a efecto de preparar el análisis de la investigación de la empresa, la cual refleja las deficiencias existentes en el departamento de presupuestos.

3.2 Análisis

Debido a que la empresa objeto de estudio es una constructora que se dedica a los trabajos de obra civil en general, se consideró importante analizar el área de presupuestos, todo negocio que la compañía emprende, inicia de la realización de un presupuesto calculado, estructurado y analizado como es debido, el cual es presentado al cliente para su negociación y aprobación, si los datos no se trabajan de manera adecuada se corre el riesgo de perder una licitación, en la cual se ha invertido tiempo y ha generado gastos, es común que el cliente no esté dispuesto a esperar demasiado para recibir una oferta. La fuente de ingresos y generación de trabajo depende de la eficiencia de este departamento.

Los métodos utilizados en la actualidad en la empresa, están basados en un programa de excel, lo que hace que los procesos sean demasiado extensos y poco flexibles cuando se trata de mucha información, difíciles de controlar, tiene limitantes cuando intervienen varias personas que consolidan gran cantidad de datos. Absorbe demasiado tiempo del personal y los costos son elevados por la cantidad de horas extras que hay que invertir para poder desarrollar un

presupuesto; los resultados no son los esperados, debido a que es difícil poder corroborar que toda la información sea exacta, es en los procesos constructivos donde algunas veces se detectan los errores, no hay manera de medir la eficiencia en los cálculos.

De acuerdo a los análisis realizados con la información recabada, se determinó que el personal encargado de la ejecución de un proyecto, no recibe la información y capacitación necesaria para el buen desarrollo de las actividades, debido a que carece de conocimiento con relación a la integración de ciertos rubros o costos de materiales, los cuáles fueron los parámetros que se tomaron en cuenta al momento de la integración del presupuesto, se dan errores por la falta de información.

El personal de mandos medios de la empresa no está consciente de la magnitud e importancia que tiene un presupuesto y los parámetros que hay que cuidar al momento de la ejecución del mismo, no existen métodos a los cuales apearse y que sirvan de parámetros comparativos, además el personal encargado de compras no realizan el trabajo de cotizaciones de materiales de forma eficaz, debido a la falta de información comparativa, de esto depende en gran manera que los costos que se manejan para presupuestar sean los indicados, es necesario tomar en cuenta las variaciones o incrementos que se puedan dar a corto plazo y que afectan el presupuesto aprobado.

Todo el personal de campo, en este caso los ingenieros residentes de un proyecto, son los que manejan requisiciones, contratos de personal de campo, costos de mano de obra, subcontratos y otros, no cuentan con retroalimentación de informes los cuales permitan medir los tiempos y costos indicados, debido a que muchas veces la información queda a nivel de gerencial y del personal involucrado en la elaboración del presupuesto, no del residente quien es el encargado de ejecutar una serie de actividades de campo para poder culminar con la ejecución de un proyecto constructivo.

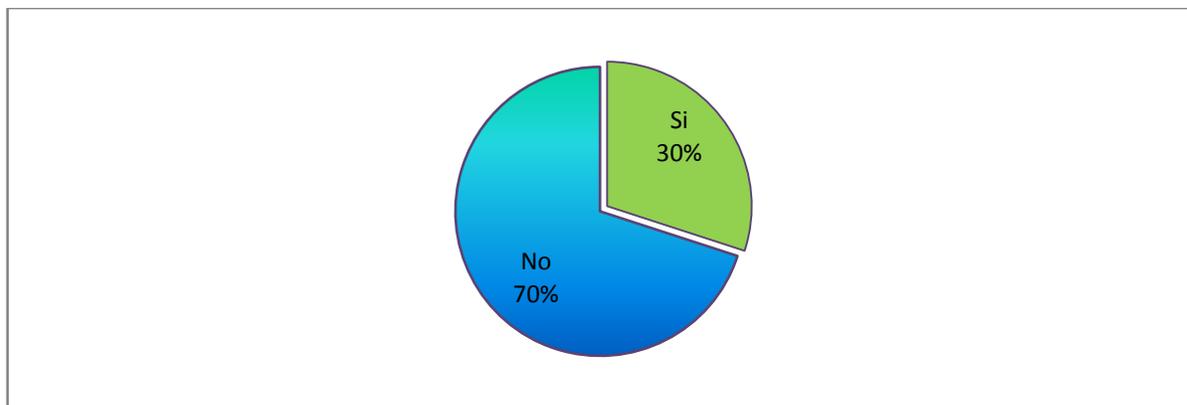
No existen formatos que puedan ser utilizados para medir tiempos, costos y desviaciones que puedan darse en el proceso de ejecución, no hay formatos por medio de los cuales pueda

evaluarse si se cumple con las fases de actividades de acuerdo a las metas trazadas, se cuenta con un programa general de trabajo, pero no por fases de construcción.

Las gráficas que se presentan a continuación, refleja los resultados de una encuesta escrita aplicada al personal de presupuestos y al personal administrativo.

Gráfica No. 1

¿La tecnología que soporta el proceso de elaboración y control del presupuesto, es la adecuada?

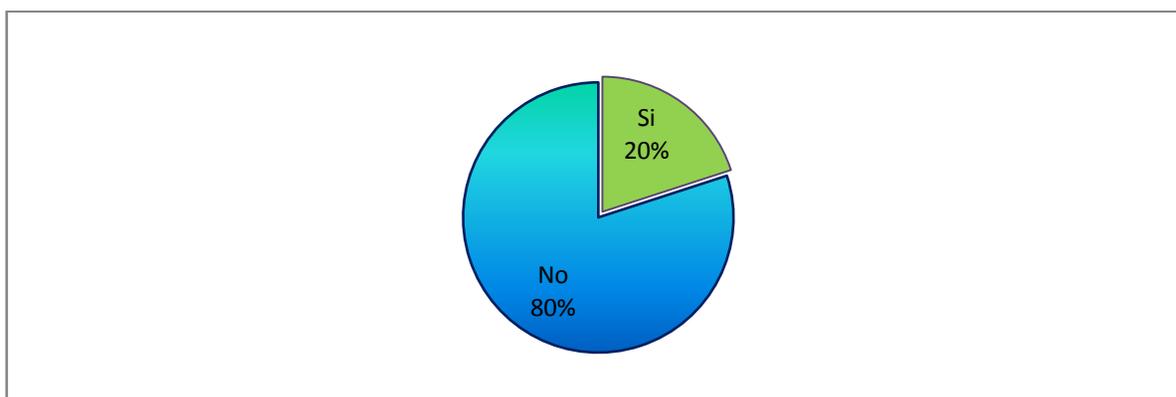


Fuente: elaboración propia, año 2011

Un 70% de los empleados opinó que el sistema de cómputo para el análisis posterior de un presupuesto no es el apropiado para este proceso.

Gráfica No. 2

¿Dispone la empresa de un sistema o cuestionario de evaluación que mida el cumplimiento de las metas?

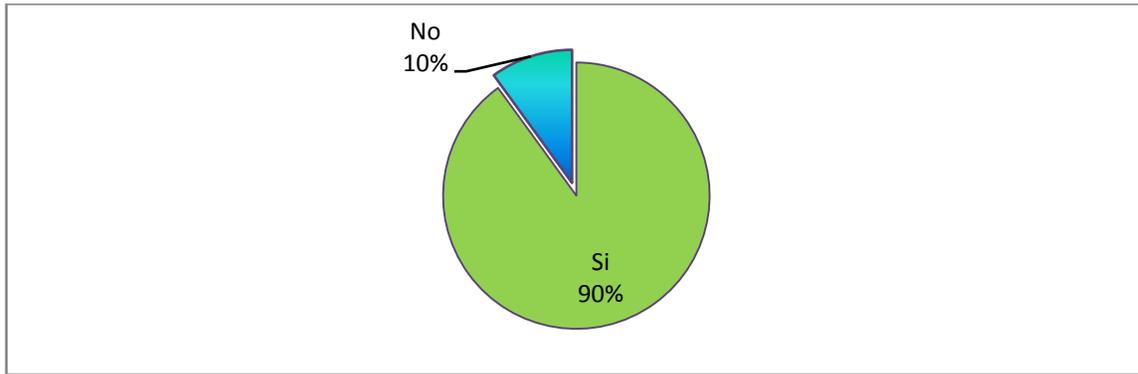


Fuente: elaboración propia, año 2011

La gráfica, revela que la empresa basa el presupuesto en datos poco soportados.

Gráfica No. 3

¿Con los diferentes responsables y con la gerencia general se supervisa y revisa el presupuesto antes de su aprobación?

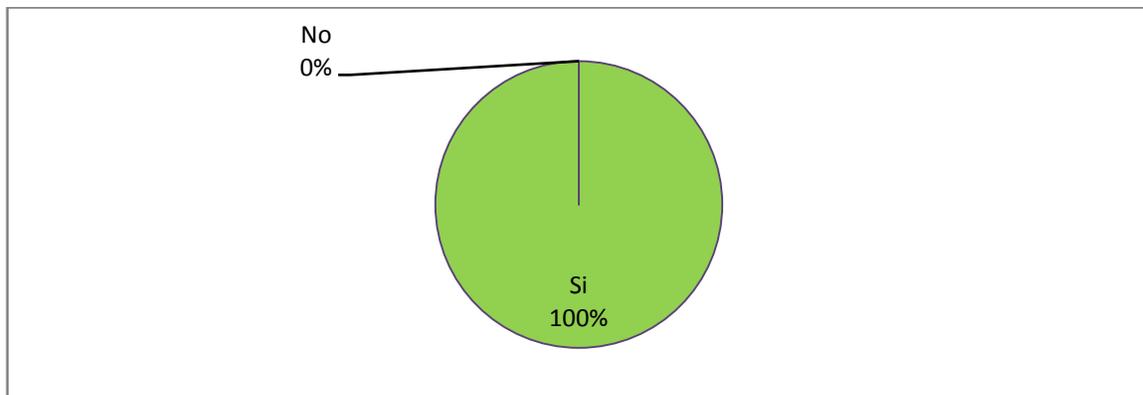


Fuente: elaboración propia, año 2011

El presupuesto si es revisado y se aprueba, pero no tiene el soporte necesario y adecuado para que los datos sean sólidos para justificar los resultados.

Gráfica No. 4

¿Los presupuestos definitivos son aprobados por la gerencia general?

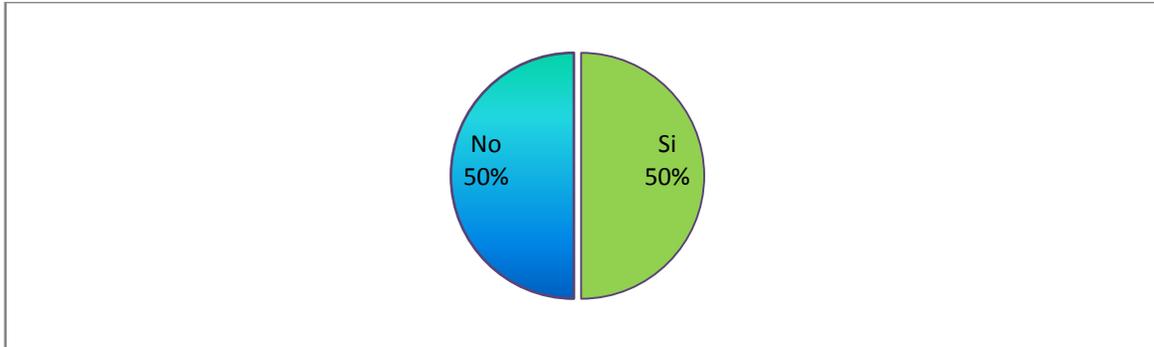


Fuente: elaboración propia, año 2011

La gráfica muestra que todo presupuesto definitivo es aprobado por la gerencia general de la empresa, antes de iniciar con la fase de ejecución.

Gráfica No. 5

¿Los responsables de la ejecución de un presupuesto, reciben la última copia autorizada?

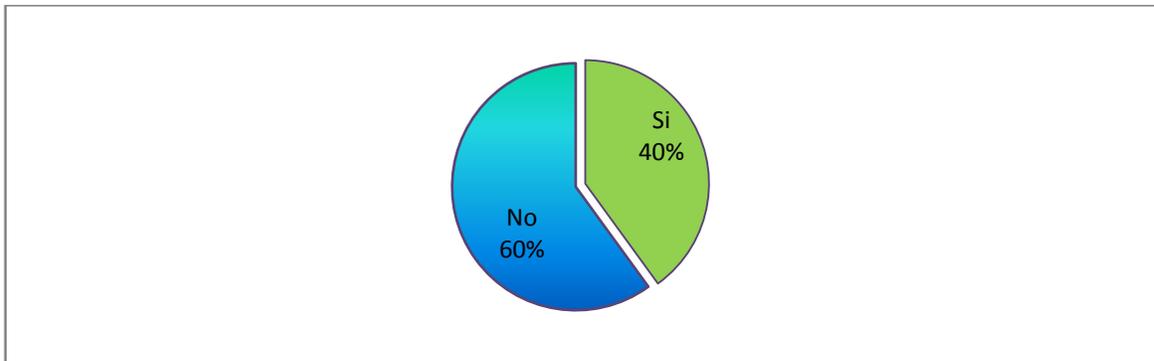


Fuente: elaboración propia, año 2011

No todos los entrevistados reciben información de un presupuesto autorizado que sirva de parámetro para saber cuándo y cómo deben de hacer cada una de las actividades plasmadas en un presupuesto.

Gráfica No. 6

¿El responsable de coordinar el presupuesto, realiza la evaluación y revisión que todo el proceso presupuestario es correcto?

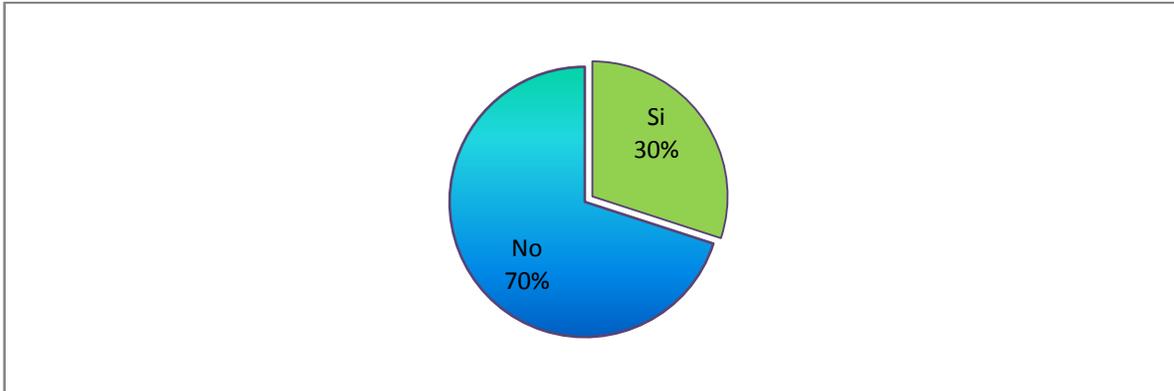


Fuente: elaboración propia, año 2011

El proceso presupuestario se elabora por medio de cuadros en excel. Este proceso es extenso, absorbe demasiado tiempo en realizar una revisión completa y a conciencia. En ocasiones la revisión no es confiable en su totalidad.

Gráfica No. 7

¿Una vez aprobado el presupuesto, el nivel de acceso que tiene la organización a la información es el adecuado en tiempo y forma?

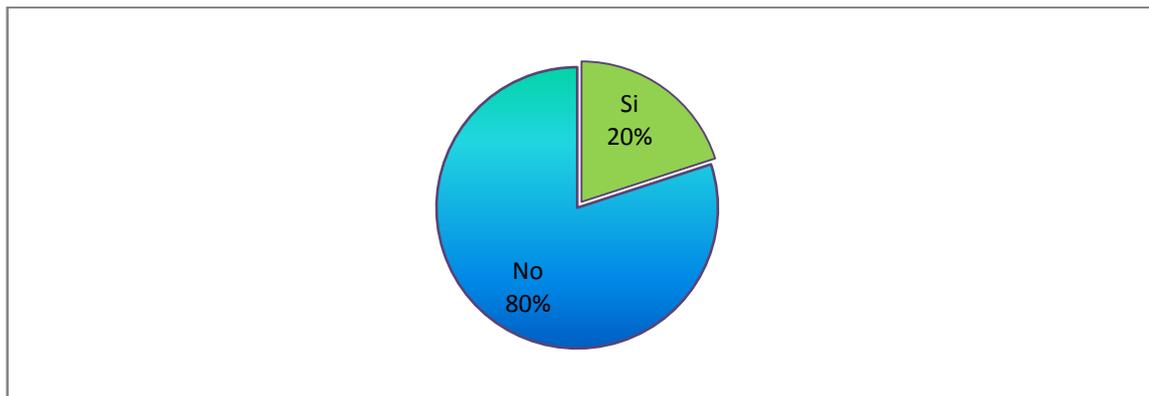


Fuente: elaboración propia, año 2011

El acceso a la información no es el adecuado, está restringida y la manejan quienes están involucrados de manera directa en su elaboración, el órgano administrativo o el personal de ejecución de un proyecto no está familiarizado con el presupuesto.

Gráfica No. 8

¿Permite el formato utilizado para presupuestos, analizar realmente cómo evolucionan las diferentes variables?

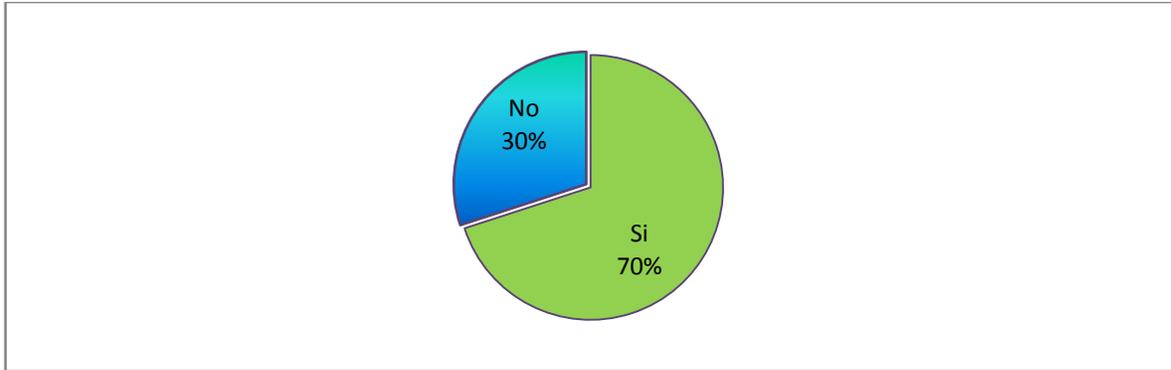


Fuente: elaboración propia, año 2011

Es poco comprensible, debido a lo extenso del programa y a la centralización de datos.

Gráfica No. 9

¿Se toman decisiones con los resultados del análisis del presupuesto

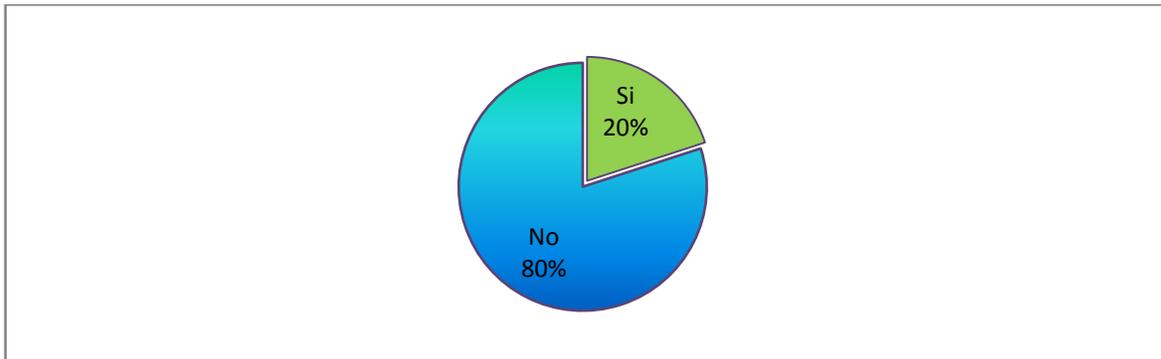


Fuente: elaboración propia, año 2011

La gráfica refleja que un presupuesto si es utilizado en la toma de decisiones, aunque en el proceso de ejecución, no cumple con las metas propuestas o trazadas.

Gráfica No. 10

¿El nivel de acceso a los datos para dar seguimiento por parte de los responsables de cada área es el adecuado?



Fuente: elaboración propia, año 2011

El acceso a la información y a los datos de los presupuestos aprobados, que cada departamento o empleado necesita para tomar decisiones, aplicar en el trabajo, realizar planillas, comprar materiales, y otros es ambiguo no cuenta con una base de datos que ayude a tomar decisiones acertadas para el buen desenvolvimiento de un proyecto.

Capítulo 4

4.1 Propuesta

La siguiente propuesta la constituye una serie de herramientas y soluciones a los problemas y deficiencias encontradas en el ámbito de gestión y control presupuestario. Su implementación permitirá una gestión eficaz, constructiva y de mejora continua del departamento de presupuestos. La empresa debe de realizar una inversión inicial de seis mil cuatrocientos ochenta quetzales (Q.6,480.00), la cual permitirá que las tareas del departamento de presupuestos sean más efectivas y eficaces.

4.2 Objetivo:

Implementar un sistema de software para obtener mejores controles en el manejo de los presupuestos de cada uno de los proyectos y un programa de presupuestos computarizado. La finalidad del software es realizar tareas planificadas, coordinadas y supervisadas, para la obtención de un proyecto final terminado en forma eficiente, este sistema puede combinar diferentes herramientas flexibles y adaptables a las necesidades de la organización, además puede ser utilizado por diferentes usuarios a la vez, en diferentes áreas y permite la consolidación de todos los datos; abarca varias áreas funcionales del presupuesto.

El software de presupuestos parte de las opciones de un menú principal de acuerdo al siguiente orden:

- Proyectos: maneja la creación y edición de proyectos o clientes a presupuestar, controlar gastos y control de planillas.
- Presupuestos: opera la creación, modificación y reportes de presupuestos.
- Control: administra materiales, la bodega y el control de obra.
- Planillas: maneja archivos de personal y planillas del proyecto activo.

- Impresiones de reportes: se utiliza para imprimir reportes de forma automática y portadas para presentación.
- Configurar: configuración de generales del sistema.
- Buscar: opción utilizada para búsqueda de registros.
- Cerrar sesión: cambiar de usuario del sistema.
- Salida: opción para salir del sistema.

Además el sistema de costos, está orientado a realizar presupuestos basados en costos unitarios, que se denominan cédulas de costos, control de ejecución de obra y cálculo de planillas; para lograr los objetivos del programa se manejan la siguiente información:

- Bases de precios de materiales y mano de obra: el sistema trae una base de precios denominada “general”, puede manejar cualquier número de bases de precios de materiales y mano de obra, para tener datos de diferentes regiones del país o bases de datos incrementadas para construir diferentes escenarios de un presupuesto. La base de datos general cuenta con 2,500 registros.
- Archivo de cédulas: este archivo sirve para almacenar los diferentes costos unitarios, las cédulas de costos son generales para todo el sistema y varían en su totalidad cada vez que se recalculan generan el presupuesto que se encuentra activo. La base de datos cuenta con 2,000 cédulas de costos.
- Archivo de proyectos: en esta área se encuentran los diferentes presupuestos que se trabajan, cada proyecto está dividido en tres partes: presupuesto, control de costos y planillas la capacidad de creación de nuevos proyectos es ilimitada.
- Presupuestos: aquí se manejan un listado de cédulas de costos (costos unitarios) y sus respectivas cantidades para obtener un presupuesto; estos costos son actualizados cada vez que se actualizan las cédulas en el menú de presupuestos.

- Control: en esta área se encuentran los materiales y pagos realizados al personal operativo de cada presupuesto, se lleva un control de gastos de los presupuestos que se ejecutan.
- Bodega: área donde se almacena el movimiento de compras de materiales del proyecto, llevando un kardex para el efecto.
- Planillas: se almacenan los datos del personal y planillas de cada proyecto.

Cuadro No. 1

Pasos para la elaboración de un presupuesto con el programa computarizado:

No.	Pasos		Teclas rápidas		Accesos a través del menú
1.	Crear el Proyecto		Creación de proyectos Ctrl-N		Proyectos + edición
	↓				
2.	Activar la pantalla de ingreso de cédulas de costos		Activación del ingreso de cédulas Ctrl-R		Presupuestos +ingresos de cédulas
	↓				
3.	Búsqueda de cédulas en listados		Listado de cédulas Ctrl-Y		Botón de ingreso en pantalla de cédulas
	↓				

4.	Ingreso de cédulas al presupuesto (insertar)		Ingreso de cédulas al presupuesto Ctrl-I		Ctrl-I
	↓				
5.	Impresión				Presupuestos+listado+ renglón. Presupuestos+listado de cédula. Presupuestos+imprimir con cédulas. Presupuestos + grafica

Fuente: elaboración propia, año 2011

4.3 Capacitación al personal

Previo a la capacitación del personal, se llevara a cabo una campaña de marketing, por medio de charlas informativas, afiches publicados en la cartelera de la empresa, trifoliales, manejo en línea del programa paso a paso y de esta forma manejar la resistencia al cambio.

El propósito de la capacitación es lograr que todos los trabajadores de la empresa, que tienen relación con la planificación, elaboración y ejecución de un presupuesto asuman sus responsabilidades y adquieran compromisos, aporten su máximo potencial para la buena elaboración e implementación del presupuesto, es importante la participación activa de todos los niveles de administración en el proceso, enseñar a los mandos medios a utilizar y comprender la

importancia que tiene un presupuesto, cuanto mayor participación tenga el personal administrativo y operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados.

Por ser programa amigable, con una capacitación de ocho horas se puede llevar a la práctica, este programa está diseñado para realizar cada una de las actividades paso a paso.

Cuadro No 2

Costo de la capacitación para diez personas

Responsable	Descripción	Tiempo	Costo Unitario.	Costo Total
Departamento de presupuestos	Reunión de capacitación para el manejo del programa de costos, esta reunión se llevará a cabo en la sala de reuniones de la empresa.	8 horas	Q.160.00	Q800.00
Departamento de presupuestos	Computadoras (propiedad de la empresa)		Q.0.00	Q.0.00
Gerencia administrativa	Cañonera, pizarra, marcadores (propiedad de la empresa)		Q.0.00	Q.00
Secretaria	Refacción (una taza de café diaria)		Q.20.00	Q.80.00
Secretaria	Refacción		Q.100.00	Q.400.00
Total				Q1,280.00

Fuente: elaboración propia, año 2011

Cuadro No. 3

Contenido de la capacitación que se le dará al personal del departamento de planificación, presupuestos, compras y producción (total 10 personas)

No de sesiones	Responsable	Actividad
1	Capacitador	Información general del programa y pasos para la elaboración de la base de datos de los costos por áreas y por región
2	Capacitador	Creación de cédulas con costos unitarios e integración de las mismas con criterios y gastos generales.
3	Capacitador	Elaboración de listados de mano de obra, materiales y subcontratos.
4	Capacitador	Enlace del programa de costos con el programa de project, y grafica de gantt para control de tiempos y costos.
5	Capacitador	Enlace del programa de costos con el departamento de compras y bodega

Fuente: elaboración propia, año 2011

4.4 Función administrativa

Como complemento al software de costos, se dará seguimiento a las funciones administrativas desde el punto de vista del proceso administrativo que incluye: la planeación, organización, coordinación, dirección y control, como funciones de la gestión administrativa. (Ver figura No.3)

Ilustración No. 3

Figura No.1: el presupuesto y las funciones administrativas



Fuente: Burbano, 2011:15

Planeación: durante la fase de planeación del presupuesto, todos los puntos de vista deben ser considerados, este esfuerzo conduce a mejor toma de decisiones para la organización como resultado el proceso del presupuesto puede revelar oportunidades o amenazas, en esta fase se elaboraran controles, los cuales reflejaran todas las actividades a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto, se inicia con una visita al campo en la cual se recopilan fotografías, información del entorno, accesibilidad al proyecto, si el lugar cuenta con servicios básicos y otros. Lo cual ayuda a interrelacionar actividades en la revisión previa de la entrega de la oferta y firma de contrato aceptados.

Organización: se estructuraran las funciones de cada uno de los implicados en el proceso presupuestario, para cada una de estas actividades existe un responsable (Ver cuadro No. 3)

Cuadro No. 4

Etapas del proceso de planeación y organización para delegar responsabilidades.

Actividades	Gerencia	Planificación	Compras	Producción	Presupuestos
Análisis de factores sociales, culturales y políticos que afecten a la empresa			xx	xx	xx
Análisis de recursos humanos y materiales en el área a construir			xx		xx
Visita de campo		xx			
Revisión de planos y bases de licitación		xx			xx
Elaboración del presupuesto					xx
Revisión y análisis del presupuesto	xx				xx
Aprobación del presupuesto	xx				
Financiamiento	xx				

Fuente: elaboración propia, año 2011

Coordinación: en esta fase se harán reuniones semanales con la gerencia general, con los departamentos de planificación, compras, producción y presupuestos; con el objeto que todo el personal este consiente de los compromisos adquiridos que se sientan identificados con la empresa, de esta forma desarrollar alto grado de responsabilidad, en esta fase cada encargado deberá de presentar documentos y programas de avances. (Ver cuadro 5)

Cuadro No. 5

Reportes semanales

Actividades	Planificación	Compras	Producción	Presupuestos
Presentación de metas específicas por periodos semanales	xx	xx	xx	xx
Informes parciales de Ejecución		xx	xx	xx
Identificación de causas y efectos		xx	xx	xx

Fuente: elaboración propia, año 2011

Dirección: la gerencia de la empresa mantendrá una estrecha comunicación e información a todo el personal de las actividades que le corresponden a cada departamento de planificación, presupuestos, compras y producción, influye y motiva a los empleados para que realicen las tareas esenciales.

Como estimulación al personal, en el transcurso del mes se le compensara con un bono en efectivo de Q.200.00 o se le dará un vale para un almuerzo con su familia. El propósito de este bono o vale es incentivar a los empleados para que realicen las tareas con eficacia y eficiencia y de esta forma lograr los objetivos fijados, mediante el trabajo en equipo.

Control: Según Chiavenato, “el control es una función administrativa, es la fase del proceso que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”

Elementos a tomar en cuenta con el control:

Relación con lo planeado, este proceso existe para verificar el logro de los objetivos que se establecieron en la planeación de un presupuesto.

Medición, es imprescindible medir y cuantificar que el presupuesto genere los resultados esperados.

Detectar desviaciones, una de las funciones inherentes del control, es descubrir diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación y para este efecto se llevarán registros por medio de cuadros de control de costos y tiempos se verificara si los costos de materiales que se consideraron al momento de integrar el presupuesto es menor, igual o superior y al realizar este análisis la columna de desviaciones reflejara este dato, lo mismo sucederá con el control de tiempo en días hábiles considerados para la ejecución de los trabajos de obra civil.

Medidas correctivas es poner en práctica las medidas que resolverán las desviaciones, al detectar los errores actuales, se deben de corregir para evitar problemas futuros, esto se podrá lograr mediante el seguimiento de cada uno de los objetivos que se desean alcanzar.

Áreas del Control.

En la empresa Consa, el control actuara en todos los niveles de la empresa, todas las actividades estarán bajo control y monitoreo, ya sea de parte del personal asignado para este efecto o de la gerencia, las principales áreas de control serán:

Control de producción: es el área donde se ejecutaran todas las labores y actividades para la construcción de un proyecto en particular, el objetivo fundamental es programar, coordinar e implementar todas las medidas para lograr un óptimo rendimiento por parte de los albañiles,

ayudantes y subcontratistas para lograr el cumplimiento de las metas de cada fase del proyecto. El control de calidad, se revisara en cada fase trabajada para que sea aceptado por el cliente, para ello cada proyecto cuenta con un supervisor de tiempo completo quien es el encargado de inspeccionar el trabajo y llevar un control de tiempos por operario o por maquinaria, esto se hará por medio de gráficas de Gantt, las que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal y cruzada con líneas verticales indicada en meses, semanas o días el momento de iniciación y terminación de cada una de las actividades, como la relación que deben de tener entre sí o cuando hay varias actividades al mismo tiempo.

El departamento de contabilidad verificara de forma contante los costos de materiales y mano de obra que sean de acuerdo a la información que se encuentra en la base de datos del presupuesto.

En bodega se llevara un control de inventarios de materias primas, herramientas, y cualquier equipo necesario para el avance del proyecto, así como la distribución de los mismos, que estén a tiempo y en buenas condiciones para su utilización.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para comparar los resultados reales con los datos establecidos, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, o tomar medidas que se necesiten y garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos. En Consa se implementarán cuadros de seguimiento de desviaciones de tiempos y costos de un presupuesto, los cuales deben de presentarse a la gerencia general dos veces al mes, con el propósito de medir resultados,.

A continuación se presentan ejemplos de los cuadros que se implementarán para evaluar los resultados, tanto en costos como en tiempos de ejecución. (Ver cuadros 6 y 7).

Cuadro No. 6

Cuadro de análisis de las desviaciones entre los costos presupuestados y los gastos reales de un proyecto.

No.	Descripción de las actividades	Presupuesto en Q.	Real invertido en Q.	Desviación en Q.
	Facturación	190,022.00		
1	Trabajos preliminares	10,000.00	11,000.00	(1,000.00)
2	Movimiento de tierras	20,000.00	25,000.00	(5,000.00)
3	Cimentaciones	30,000.00	35,000.00	(5,000.00)
4	Levantado de muros	25,000.00	24,500.00	500.00
5	Vigas, losas y cubiertas	20,500.00	17,000.00	3,500.00
6	Acabados	12,000.00	14,000.00	(2,000.00)
7	Puertas	5,000.00	5,500.00	(500.00)
8	Ventanas	8,000.00	8,000.00	0.00
9	Instalaciones eléctricas	7,500.00	7,600.00	(100.00)
10	Plomería	4,600.00	4,000.00	600.00
11	Aguas pluviales	9,600.00	10,000.00	(400.00)
12	Aguas servidas	6,000.00	6,800.00	(800.00)
13	Artefactos y accesorios	8,022.00	8,500.00	(478.00)
14	Carpintería	14,000.00	14,300.00	(300.00)

15	Jardinería	2,000.00	1,500.00	500.00
16	Trabajos exteriores	5,800.00	5,050.00	750.00
17	Trabajos varios	2,000.00	3,000.00	(1,000.00)
	Totales	190,022.00	200,750.00	(10,728.00)

Fuente: elaboración propia, año 2011

Cuadro No. 7

Cuadro de análisis de las desviaciones entre días previstos y días reales de las diferentes actividades.

No.	Descripción de actividades	Plazo previsto	Plazo real	Desviación
1	Trabajos preliminares	15	17	-2
2	Movimiento de tierras	15	16	-1
3	Cimentaciones	10	10	0
4	Levantado de muros	25	28	-3
5	Vigas, losas y cubiertas	12	10	2
6	Acabados	14	14	0
7	Puertas	4	5	-1
8	Ventanas	8	8	-3
9	Instalaciones eléctricas	8	9	-1
10	Plomería	8	9	-1
11	Aguas pluviales	5	7	-2
12	Aguas servidas	6	7	-1
13	Artefactos y accesorios	5	6	-1
14	Carpintería	10	12	-2
15	Jardinería	8	9	-1
16	Trabajos exteriores	15	16	-1

17	Trabajos varios	10	10	0
	Totales	175	193	-18

Fuente: elaboración propia, año 2011

4.5 Plan de marketing

Resumen ejecutivo

1. El plan de marketing que se presenta, está orientado al lanzamiento de un programa computarizado de presupuestos, por medio de un software acorde a las necesidades de la organización, proporciona una mejora sustancial en los procesos utilizados actualmente en la compañía Consa.

El programa ha sido elaborado de una forma práctica y amigable, lo cual facilita su aplicación para la elaboración de presupuestos, además está dirigido a todo el personal que tenga relación directa o indirecta con toda la información, tanto a nivel de ejecución como control de presupuestos, por esta razón es necesario apoyarse en una campaña promocional llamativa e intensiva que pueda cubrir puntos estratégicos de manera que lograr la aceptación de todo el personal que estará involucrado en la operación y aplicación del software.

La empresa Consa, es una empresa guatemalteca, dedicada a la construcción de edificios, bodegas industriales y comerciales, iglesias, canchas deportivas y otros, en sus inicios surgió como una empresa individual, tiempo después se convirtió en sociedad anónima, en la actualidad cuenta con personal con amplia experiencia en el ramo de la construcción.

a) Necesidades: en la actualidad la tecnología juega un papel importante en los procesos administrativos de una empresa y es fundamental la apropiada ejecución de programas computarizados con software acorde a las necesidades, razón por la que se desarrolló un

programa de presupuestos adecuado a sus necesidades de la empresa con el propósito de facilitar los procesos tanto de presupuestos como de ejecución.

b) Mercado: el mercado de la construcción en la actualidad cuenta con una serie de retos como lo son la competencia, los constantes cambios en los diseños constructivos, nuevos productos y otros, por lo que es relevante mantenerse a la vanguardia para permanecer en el mercado, a través del dominio constructivo, capacitaciones de actualización y el buen manejo administrativo de los recursos.

c) Objetivos: dominio para la aplicación de un sistema de presupuestos, el cual permitirá desarrollar actividades dentro de la empresa para lograr los objetivos de la organización, buscar la eficiencia y eficacia.

d)Estrategias: la implementación de un programa computarizado de presupuestos, permitirá que la empresa Consa, alcance sus objetivos de control, lograr mejorar los procesos administrativos, reducir costos y llevar mejores controles para la toma de decisiones correctivas a tiempo, satisfacción al cliente, al personal que labora en la empresa, a la gerencia y a la sociedad.

2.Misión: posicionarse como una empresa líder en nuestro mercado a través del dominio de un programa de computación bien estructurado, facilitar los procesos de presupuestos y por ende contribuir al desarrollo constructivo del país mediante la prestación de servicios de planificación, supervisión y ejecución de proyectos de obra civil en general, mantener estándares de calidad que cubran y superen las expectativas de los clientes, esforzándose por mantener logros significativos y fidelidad al compromiso.

3.Visión: prestar un buen servicio, mantener los estándares de alta calidad y de garantía al cliente, cuenta para ello con el equipo humano el cual posee una amplia experiencia en procesos constructivos así como las herramientas necesarias, las que sustentan su desarrollo en el campo de la construcción.

4. Valores: trabajar con profesionalismo, honradez, puntualidad, calidad e integridad.

5. Objetivos: los esfuerzos que se realizaran para indicar las cualidades del programa a implementar, han sido diseñados para definir los siguientes objetivos:

a) Definidos en el tiempo: se espera que al finalizar el año 2013, se cuente con la participación de todo el personal de presupuestos y tener un perfecto dominio del programa para llevarlo a la práctica al 100% y de esta manera todos los presupuestos sean elaborados a través del nuevo software y mejorar los controles de tiempo de ejecución de cada obra.

b) Cuantificables: el objetivo cuantificable consiste en obtener ahorro en pago de salarios y horas extras debido que el programa facilitara los procesos dando resultados más rápidos y precisos, reduciendo costos fijos. También en los proyectos se puede lograr una mayor eficiencia por medio de controles de costos en la compra de materiales, reduciendo tiempos de entregas, mejores controles de inventarios de materiales, lo que al final repercute en un ahorro para la empresa.

c) Motivadores: el objetivo motivador, será a través de charlas informativas a todo el personal, para concientizarlo de la importancia de trabajar en equipo, y lo importante que es mantenerse a la vanguardia tecnológica para facilitar los procesos. En la propuesta se analizó realizar capacitaciones al personal del departamento de presupuestos, compras, supervisión, para que conozcan, dominen e implementen el programa de presupuesto y de esta forma demostrarles a los trabajadores lo versátil y práctico del programa a implementar lo cual representara ahorro de horas hombre, como la versatilidad de obtener información precisa desde cualquier lugar a través del servidor de la empresa.

d) Cuota de mercado: en la actualidad la empresa se encuentra frente a un mercado en crecimiento y con una gran necesidad de implementar nueva tecnología, para mejorar sus procesos, lo que se pretende es alcanzar una alta participación y aceptación de las personas que

serán beneficiadas con los cambios sugeridos para facilitarles sus tareas diarias. La elaboración de este nuevo software ha sido elaborada por profesionales en el área. El mercado meta está integrado por el personal del departamento de presupuestos, personal de ejecución en obra, departamento de compras y gerencia general

e) Rentabilidad: la rentabilidad de la implementación de un programa de presupuestos será medido de acuerdo a la productividad de los trabajadores, ya que al darse cuenta de los beneficios, la reducción de esfuerzos que tendrán que hacer para llevar controles, tener a tiempo su materia prima en obra, se sentirán motivados y esto repercutirá de una manera positiva para la empresa.

f) Imagen: con la implementación de la propuesta se pretende mejorar los canales de comunicación, que todo el personal trabaje en equipo, que se identifiquen con la empresa, que utilice los recursos tecnológicos para facilitar sus labores.

6.Estrategias: se pretende alcanzar los objetivos y para ello se presentó a la gerencia general la propuesta de capacitar a todos los trabajadores involucrados en la planificación, presupuestos, compras y ejecución de un proyecto para el perfecto dominio del software acorde a las necesidades de la empresa, mejorar sus conocimiento, demostrar que a través de este programa la elaboración de un presupuesto y los controles financieros se pueden llevar de una manera práctica haciendo mejoras a el método utilizado en la actualidad, este proceso repercutirá en un ambiente laboral satisfactorio para el personal y generar utilidades a la empresa.

Además se propone dar bonificaciones especiales a los supervisores encargados por lograr reducción de costos y tiempos en la ejecución de cada uno de los proyectos en particular. Y de esta forma manejar la resistencia al cambio y motivar al personal, que estén preparados para implementar el programa de presupuestos para organizar, planificar, dirigir y controlar una obra en construcción. Que todo el equipo de trabajo este enfocado y comprometido con cada una de las etapas del procesos para alcanzar los objetivos de entregar un proyecto con calidad y en tiempo.

7. Tácticas: se propone llevar a cabo reuniones periódicas con la gerencia, personal de presupuestos, personal de supervisión y compras con el objeto de dar a conocer los avances y beneficios logrados a través de la implementación del programa de presupuestos,

8. Análisis situacional: de acuerdo a la información obtenida la empresa Consa lleva muchos años de trabajo con un programa de presupuestos basados en el programa Excel, lo cual no permite la perfecta integración de todas las etapas que conlleva la construcción de un proyecto de obra civil, además la falta de compromiso de los miembros del equipo para poder llevar controles de gastos y desviaciones que permitan la toma de decisiones a tiempo, la gerencia general ven muy positiva la implementación de un programa que permita facilitar la tareas tanto a nivel de planificación como de ejecución además de poder llevar controles y tener la retroalimentación que la gerencia necesita para la toma de decisiones.

9. Programa financiero: la gerencia cuenta con los recursos necesarios para implementar el software de presupuestos, tienen el equipo tecnológico adecuado, el área para dar las capacitaciones necesarias,

10. Programación de actividades: se tiene programada una serie de actividades que permitan la motivación del personal y ayuden a la resistencia al cambio (ver cronograma)

Cuadro No.8

Cronograma de actividades año 2013

Descripción	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Bonificación	x			X			x			x		
Capacitación	x			X			x			x		
Cumpleaños	x	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x
Información	x					X						
Afiches	x				x				x			

Fuente: elaboración propia, año 2011

11. Análisis de marketing Mix: la propuesta está basada en la implementación de un software de presupuestos, el cual ayudara a agilizar los procesos de trabajo dentro de la empresa, llevar mejores controles de gastos y mejorar las utilidades de la empresa.

Grafica No.11
Marketing Mix3



Fuente: elaboración propia, año 2011

a) Producto: el programa computarizado para presupuestos, será el producto final, el cual será presentado a la gerencia general, como una herramienta que aportara beneficios a la empresa, ya que cubrirá una necesidad intangible, pero que está presente y por medio de este producto Consa podrá mejorar sus procesos de presupuestos, ejecución y control de los mismos, lo cual repercutirá en que el personal trabaje con un alto grado de eficiencia para optimizar sus procesos.

El software a implementar se posicionaría en la estrella, con su implementación Consa lograra mejorar sus procesos de presupuestos y el personal estará capacitado para llevarlo a la práctica,

Ilustración No. 4

Matriz BCG



Fuente: Imágenes internet, año 2011

b) Precio: la propuesta que se presenta tiene un costo de inversión inicial de Q.6,400.00, al momento de su implementación, es importante considerar no solo el costo económico que representa el producto, sino la necesidad que existen en la empresa de un programa adecuado de presupuestos, lo cual traerá como beneficio, que sus procesos sean eficientes, y a la vez ahorro

de recursos económicos, que ayudaran a darles incentivos a los trabajadores. Buscar la satisfacción del personal también es fundamental.

c) Promoción este proceso consiste en capacitar al personal en el programa computarizado de presupuestos, para este efecto se llevara a cabo una capacitación general donde se dará a conocer los beneficios que el programa trae implícitos, demostrar que es fácil de operar, amigable, que ayudara a reducir esfuerzo humano y tiempo al momento de elaborar un nuevo presupuesto, se podrán llevar controles de una manera simple.

También se propone elaborar afiches para persuadir la utilización del programa, recordar lo práctico y fácil que es su utilización, informar de los beneficios y como ayudara a los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo, los que serán colocados en la cartelera de la empresa.

Además de las capacitaciones de seguimiento, en línea habrá un manual que indique paso a paso el uso correcto del programa.

Se ofrecerán incentivos en dinero al personal que cumpla con las metas y logre ahorros en los proyectos.

Grafica No. 12

Afiche motivacional de capacitación



Fuente: Imágenes, año 2011

d) Plaza la propuesta de la implementación de un software para presupuesto, se llevara a cabo en el departamento de presupuestos, con el propósito de brindar una herramienta de trabajo que

beneficiara al personal a realizar sus labores de una manera rápida y eficaz, para lograr que la empresa cumpla con las metas.

Los canales de distribución serán todos los departamentos involucrados, las gerencias, personal de campo y otros.

Existe el convenio con la empresa que elaboro el programa de costos que brindaran asesoría vía telefónica para resolver dudas.

12. Control de los resultados: Los empleados involucrados son del departamento de presupuestos, planificación, compras y supervisores, la gerencia dará seguimiento a la implementación de la propuesta, además en proyectos se asignara a una persona para llevar los controles de seguimiento en campo y dará informe a la gerencia general.

13. Conclusiones: aplicar el marketing mix en la implementación de un software de presupuesto es de beneficio para la empresa Consa, a través de esta herramienta lograra optimizar sus procesos y llevar mejores controles financieros, de materiales y mano de obra en un proyecto.

Conclusiones

- 1) El departamento de presupuestos tiene debilidades en el proceso de planificación y elaboración de los mismos, debido a que la información que se maneja para la elaboración del mismo, no se investiga a profundidad, implica que exista fuga de datos.
- 2) La comunicación es deficiente entre los departamentos de planificación, presupuestos, compras, y producción, se utilizan malos procedimientos para hacer llegar la información a los encargados de la ejecución de un proyecto, debido a la centralización de datos y uso de programas no adecuados a las necesidades de la empresa.
- 3) El equipo de computación y la tecnología con que cuenta la empresa, no se aprovecha al máximo, para poder llevar controles presupuestarios que permitan realizar las actividades de manera práctica y eficiente, para alcanzar los objetivos.
- 4) El proceso administrativo de planeación, organización, coordinación, dirección y control, no se lleva a cabo para poder medir que los planes que cumplan y poder buscar medidas correctivas a tiempo.

Recomendaciones

- 1) Capacitar al personal involucrado en la elaboración de presupuestos debe ser concientizado para tener una clara visión de la importancia y el compromiso de fidelidad hacia la empresa para realizar los cambios pertinentes, en la elaboración de los presupuestos y tomar decisiones acertadas en el momento indicado y visualizar la importancia del trabajo en equipo.
- 2) Implementar el software de costos, para a tomar decisiones oportunas al involucrar a todo el personal que tiene relación con los presupuestos para obtener procesos eficientes.
- 3) Aplicar el marketing mix en la implementación de un software de presupuesto es de beneficio para la empresa Consa, a través de esta herramienta lograra optimizar sus procesos y llevar mejores controles financieros, de materiales y mano de obra en un proyecto.
- 4) aplicar el proceso administrativo en todas las fases de planeación y ejecución de un proyecto.

Referencias

Libros

Burbano J. (2011). *Presupuestos, Colombia: Editorial Mc Graw Hill*

Franklin, Enrique Benjamín (2009) *Organización de empresas, México: Editorial Mc Graw-Hill.*

Lawrence J. Gitman (2,009) *Administración financiera básica, México: Industria editorial mexicana.*

Manual de Estilo de Trabajos Académicos, Universidad Panamericana, abril 2006.

Muñiz L. (2009). *Control presupuestario, España: Editorial: Bresca.*

Torres, C.A. (2006) *Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades.* México: Person Educación.

Universidad Panamericana (2006) *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-* Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas. Lic. Samuel Zabala.

Harold Koontz y Heinz Weihrich (2,004) *Administración una perspectiva global, México DF: Editorial Mc-Graw Hill.*

Pedro Nel Correa Medina (2009) *Administrador de Negocios U. EAFIT*

Internet

www.profiteditorial.com Control presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto

nelishap@hixnet.co.za Janet Shapiro, elaboración de un presupuesto

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm Presupuestos,

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n>, el 07 de octubre 2007

noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php

alexcardenas.blogspot.com/.../las-clases-de-metodos-de-investigacion

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario para evaluación de análisis presupuestario

Dirigido a: personal del departamento de presupuestos, compras y producción.

Cargo que ocupa: _____ Fecha: _____

1. ¿La tecnología que soporta el proceso de elaboración y control del presupuesto es la adecuada?
SI _____ NO _____
1. ¿Dispone la empresa de un sistema o cuestionario de evaluación que mida el cumplimiento de las metas
SI _____ NO _____
2. ¿Con los diferentes responsables y con la gerencia general se supervisa y revisa el presupuesto antes de su aprobación?
SI _____ NO _____
3. ¿Los presupuestos definitivos son aprobados por la gerencia general?
SI _____ NO _____
4. Los responsables de la ejecución de un presupuesto reciben la última copia autorizada?
SI _____ NO _____
5. ¿El responsable de coordinar el presupuesto, realiza la evaluación y revisión de que todo el proceso presupuestario es correcto?
SI _____ NO _____
6. ¿Una vez aprobado el presupuesto el nivel de acceso que tiene la organización a la información es el adecuado en tiempo y forma?
SI _____ NO _____

7. ¿Permite el formato utilizado para presupuestos, analizar realmente cómo evolucionan las diferentes variables?

SI_____

NO_____

8. ¿Se toman decisiones con los resultados del análisis del presupuesto?

SI_____

NO_____

9. ¿El nivel de acceso a los datos para realizar seguimiento por parte de los responsables de cada área es adecuado?

SI_____

NO_____

Anexo No. 2
Cotización del Software



Guatemala 09 de Enero 2012

Señores:

CONSA, .S.A.

Presente

Atención: Yolanda Recinos

Estimados Señores:

PROSYS es una empresa especializada en elaborar costos para la construcción, líder en Guatemala, que cuenta con amplia experiencia para la aplicación de los mismos, en base a esto hemos diseñado un programa de costos que se adapta a las necesidades del mercado guatemalteco.

I-21 Costos Plus, es un software donde el usuario, sin conocimientos de programación podrá manejar presupuestos con total control.

VENTAJAS:

- Presupuestos exactos en tiempo reducido.
- Base de datos con precios actualizados de materiales del mercado nacional (1500 ítems).
- Base de datos de costos de mano de obra (500 ítems).
- Costos unitarios disponibles (1600 ítems).
- Posibilidad de creación ilimitada de nuevos costos unitarios.

- ❑ Control total sobre el manejo de factores (prestaciones, desperdicios, imprevistos, utilidad, etc.)
- ❑ Manejo de diferentes bases de datos para cada región del país.
- ❑ Control de obra y explosión de materiales por rubros constructivos.
- ❑ Control de proveedores durante la ejecución
- ❑ Cálculo de flete y transporte.
- ❑ Podrá agregar fotografías de sus proyectos, materiales y costos unitarios.
- ❑ Programa dirigido a licitaciones.
- ❑ 100% compatible con Windows XP y Vista
- ❑ En la presentación de los reportes, podrá agregar el nombre de su empresa, logotipo, dirección y teléfonos. Y sobre todo fiabilidad, exactitud y rapidez.

COSTO

- ❑ El costo del sistema es de:
- ❑ Alquiler del primer año Q.5, 000.00 por una licencia
- ❑ El subsiguiente \$ 250.00. anuales

INCLUYE

- ❑ Entrenamiento del sistema.
- ❑ Actualización de software
- ❑ Asesoría telefónica y vía e-mail.

Muy Atentamente,

Anexo 3

Base de datos a utilizar para el costo de materiales

LISTADO GENERAL DE MATERIALES			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO 1
1001	ACERO G 40 NO. 2 DE 20'	VAR	Q 11.53
1002	ACERO G 40 No. 3 DE 20'	VAR	Q 31.21
1009	ACERO G 60 No. 3 DE 20'	VAR	Q 15.79
1010	ACERO G 60 No. 4 DE 20'	VAR	Q 55.39
1011	ACERO G 60 No. 5 DE 20'	VAR	Q 86.49
1012	ACERO G 60 No. 6 DE 20'	VAR	Q 63.06
1013	ACERO G 60 No. 7 DE 20'	VAR	Q 85.71
1014	ACERO G 60 No. 8 DE 20'	VAR	Q 112.30
1015	ACERO G 70 mm 6.2 DE 20'	VAR	Q 15.67
1016	ACERO G 70 mm 4.5 DE 20'	VAR	Q 8.25
1020	ALAMBRE DE AMARRE N. 16	LBS	Q 5.50
1021	CLAVO DE 2 ½", 3", 4" CON CABEZA	LBS	Q 5.50
1027	ALAMBRE GALVANIZADO CAL.16	LBS	Q 5.84
1028	ACERO 7/32" LISO COMERCIAL	VAR	Q 6.50
1029	ACERO G 40 No. 10 DE 20'	VAR	Q 150.77
1030	ACERO G 60 No. 10 DE 20'	VAR	Q 181.03
1031	ARMALIT TIPO CC-1 CIMIENTO	UND	Q 52.16
1033	ACERO G 60 No. 11 DE 20'	VAR	Q 223.40
1034	ACERO G 40 No. 9 DE 20'	VAR	Q 138.51
1036	ACERO G 33 No. 2 DE 20'	VAR	Q 6.51
1037	ARMALIT CC-2 4 HIERROS 0.40*0.20	UND	Q 80.02
1039	ARMALIT C-3 4 HIERROS 0.20*0.20	UND	Q 80.11
1041	ARMALIT C-23 4 HIERROS 0.15*0.20	UND	Q 74.72
1043	ARMALIT S-3 2 HIERROS 0.10*0.20	UND	Q 34.71
1045	ACERO G70 5.5 mm DE 20'	VAR	Q 11.34
1046	ACERO G 70 mm 7.2 DE 20'	VAR	Q 19.40
1047	ACERO G 60 No. 9 DE 20'	VAR	Q 207.41
2001	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1120 2'	UND	Q 5.33
2002	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1120 1'	UND	Q 3.87
2003	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1120 1'	UND	Q 3.44
2004	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1120 1'	UND	Q 2.40
2005	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1120 ½'	UND	Q 1.42

	LISTADO GENERAL DE MANO DE OBRA		
	PROYECTO: LA CASITA FELIZ		
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO 1
51001	ALIZADO DE CEMENTO	m ²	6.2
51002	BLANQUEADO DE CENEFA	m	6.5
51003	BLANQUEADO DE CIELOS	m ²	10.50
51004	BLANQUEADO DE FILOS Y RINCONES	m	3.25
51005	BLANQUEADO DE MOCHETAS, SILLAR	m	5.80
51006	BLANQUEADO DE VIGAS,COLUM. LIBRES	m	4.70
51007	BLANQUEADO EN PAREDES	m ²	10.20
51008	CERNIDO DE FILOS Y RINCONES	m	1.85
51009	CERNIDO EN CIELOS	m ²	10.00
51010	CERNIDO EN COLUMNAS, MOCHETAS.	m	4.70
51011	CERNIDO FINAL EN PISOS Y TERRAZA	m ²	6.50
51012	CERNIDO LIJA EN PAREDES	m ²	6.75
51013	CERNIDO TIPO CORCHO	m ²	8.00
51014	CERNIDO VERTICAL EN PAREDES	m ²	9.25
51015	ESCARCHADO EN CIELOS	m ²	6.00
51016	ESCARCHADO EN PAREDES	m ²	5.25
51017	GRANCEADO EN CIELOS	m ²	5.00
51018	GRANCEADO EN PAREDES	m ²	4.20
51019	GRANITO LAVADO	m ²	27.50
51020	MARTELINADO	m ²	34.50
51021	TALLADO COLUMNAS ENTRE PAREDES	m	3.15
51022	TALLADO DE CAJAS ELECTRICAS	UND	4.00
51023	TALLADO DE MEDIA CAÑA	m	4.75
51024	TALLADO DE MENSULAS	UND	7.50
51025	TALLADO DE REMATES DE MURO C/CARA	m	1.60
51026	TALLADO Y BLANQUEADO DE GOTAS	m	5.25
51027	TALLAR MOLDURA	m	14.50
52001	AGUJEROS EN BLOCK (PARA PARALES)	UND	2.25
52002	ANDAMIO INCLINADO (P&Q)	m ²	5.50

Anexo No. 4

Base de datos para el cálculo de pago de mano de obra

LISTADO GENERAL DE MANO DE OBRA			
PROYECTO: LA CASITA FELIZ			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO 1
51001	ALIZADO DE CEMENTO	m ²	6.2
51002	BLANQUEADO DE CENEFA	m	6.5
51003	BLANQUEADO DE CIELOS	m ²	10.50
51004	BLANQUEADO DE FILOS Y RINCONES	m	3.25
51005	BLANQUEADO DE MOCHETAS, SILLAR	m	5.80
51006	BLANQUEADO DE VIGAS, COLUM. LIBRES	m	4.70
51007	BLANQUEADO EN PAREDES	m ²	10.20
51008	CERNIDO DE FILOS Y RINCONES	m	1.85
51009	CERNIDO EN CIELOS	m ²	10.00
51010	CERNIDO EN COLUMNAS, MOCHETAS.	m	4.70
51011	CERNIDO FINAL EN PISOS Y TERRAZA	m ²	6.50
51012	CERNIDO LIJA EN PAREDES	m ²	6.75
51013	CERNIDO TIPO CORCHO	m ²	8.00
51014	CERNIDO VERTICAL EN PAREDES	m ²	9.25
51015	ESCARCHADO EN CIELOS	m ²	6.00
51016	ESCARCHADO EN PAREDES	m ²	5.25
51017	GRANCEADO EN CIELOS	m ²	5.00
51018	GRANCEADO EN PAREDES	m ²	4.20
51019	GRANITO LAVADO	m ²	27.50
51020	MARTELINADO	m ²	34.50
51021	TALLADO COLUMNAS ENTRE PAREDES	m	3.15
51022	TALLADO DE CAJAS ELECTRICAS	UND	4.00
51023	TALLADO DE MEDIA CAÑA	m	4.75
51024	TALLADO DE MENSULAS	UND	7.50
51025	TALLADO DE REMATES DE MURO C/CARA	m	1.60
51026	TALLADO Y BLANQUEADO DE GOTAS	m	5.25
51027	TALLAR MOLDURA	m	14.50
52001	AGUJEROS EN BLOCK (PARA PARALES)	UND	2.25
52002	ANDAMIO INCLINADO (P&Q)	m ²	5.50

Anexo No. 5

Integración de cédulas por rubro de actividades

INTEGRACIÓN DE CÉDULAS						
PROYECTO: LA CASITA FELIZ						
CODIGO:	15080					
DESCRIPCION	MOVIMIENTO DE TIERRA,CORTE+RELLENO 2					
UNIDAD:	m³					
GRUPO:	PRELIMINARES Y MOV. DE TIERRA					
MATERIALES Y SUBCONTRATOS INCLUIDOS						
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P/UND	COSTO	
3051	CEMENTO U.G.C.	0.62	SAC	60.5	Q	37.51
24009	DEMOLICION DE CASCOTE Y DESALOJO	1.02	m²	1.15	Q	1.17
24016	TRANSPORTE	1	und	1	Q	1.00
37025	MOBILIZACION + TOPOGRAFIA	1.05	DIA	14.95	Q	15.70
37033	LIMPIEZA,CORTE CAPA VEG./MAQUI	1.05	m²	4.5	Q	4.73
37056	COMPACTACION C/MATERIAL DEL LUGAR C	1.129	m³	70	Q	79.03
	TOTAL DE MATERIALES				Q	139.14
	FAC. DESPERDICIOS (5.00%)				Q	6.96
	TOTAL DE MATERIALES + DESPERDICIOS (5.00%)				Q	146.09
	GASTOS GENERALES				Q	267.77
	TOTAL				Q	408.87
EN LETRAS	Cuatro Cientos Ocho QUETZALES Con/87 Ctsv.					
CODIGO:	15081					
DESCRIPCION	INSTALACION DE BAÑOS,ALQUILADOS					
UNIDAD:	MES					
GRUPO:	PRELIMINARES Y MOV. DE TIERRA					
MATERIALES Y SUBCONTRATOS INCLUIDOS						
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P/UND	COSTO	
11016	ALQUILER DE FORMALETA PARA MURO DE	2	UND	30	Q	60.00
	TOTAL DE MATERIALES				Q	60.00
	FAC. DESPERDICIOS (5.00%)				Q	3.00
	TOTAL DE MATERIALES + DESPERDICIOS (5.00%)				Q	63.00
	GASTOS GENERALES				Q	2,237.00
	TOTAL				Q	2,300.00
EN LETRAS	DOs MIL Tres Cientos QUETZALES Con/00 Ctsv.					