

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
PRESUPUESTAL EN LA EMPRESA PRECCO LTDA., EN LOS
CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS AMBIENTALES.**

**Elaborado por:
SANDRA PATRICIA MURILLO GIRON**

**Docente Tutor:
JOHN MONTAÑO PERDOMO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CONTADURIA PÚBLICA**

2013

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
PRESUPUESTAL EN LA EMPRESA PRECCO LTDA., EN LOS
CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS AMBIENTALES.**

SANDRA PATRICIA MURILLO GIRON

**Trabajo de Grado, Modalidad de Práctica Empresarial, presentado como
requisito parcial para optar por el Título de Contador Público.**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

CONTADURÍA PÚBLICA

2013

***A mis padres y hermanos, quienes me
brindaron su apoyo incondicional.***

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que contribuyeron a la realización del presente trabajo.

Al Profesor John Montaña Perdomo, por su orientación y su asesoría oportuna, brindada durante todo el proceso.

A los Directivos de la Compañía PRECCO LTDA., por autorizar el desarrollo de este trabajo.

A todo el personal administrativo y de operaciones de la Compañía por paciencia y cooperación, en especial al Director de Contabilidad, Omar Jaramillo Chaves, por su valiosa ayuda.

CONTENIDO

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. ALCANCE.....	14
5. MARCO REFERENCIAL	15
5.1 MARCO INSTITUCIONAL	15
5.1.1. ANTECEDENTES.....	15
5.1.2 INFORMACION DE LA EMPRESA	16
RESEÑA HISTORICA	16
MISIÓN.....	17
VISIÓN	17
OBJETO SOCIAL	18
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6. SITUACION ACTUAL.....	20
7. MARCO TEÓRICO	22
7.1 CONTROL	22
7.2 METODOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO:.....	22
7.3 ETIMOLOGIA DEL PRESUPUESTO	22
7.4 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO.....	22

7.5 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	23
7.5.1 PREVISION	23
7.5.2 PLANEACION.....	23
7.5.3 DE ORGANIZACIÓN	24
7.5.4 DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN.....	25
7.5.5 DIRECCIÓN.....	25
7.5.6 CONTROL	26
7.6 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.	26
7.7 ETAPAS DEL PRESUPUESTO.....	30
7.7.1. PRE- INICIACIÓN PRESUPUESTAL	30
7.7.2. ELABORACION PRESUPUESTAL	31
7.7.3. EJECUCION PRESUPUESTAL	31
7.7.4. CONTROL DEL PRESUPUESTAL	31
7.7.4.1. OBJETIVOS DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL.	32
7.7.4.2. ACTIVIDADES DE CONTROL PRESUPUESTAL.....	33
7.7.4.3. EL CONTROL PRESUPUESTAL MEDIANTE EL ANALISIS DE DESVIACIONES.....	33
7.7.4.4. VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.	36
7.7.4.5. EVALUAR LA EFICACIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.	37
7.7.4.6. DETECTAR DEFICIENCIAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	38
7.7.5. EVALUACION PRESUPUESTAL.....	38
7.7.5.1. INDICADORES.....	39
7.7.5.1.1. FINANCIEROS	40
7.7.5.1.2. NO FINANCIEROS.....	42

7.7.6 CONCLUSION A LA TEORIA DEL PROCESO PRESUPUESTAL	44
7.7.7. EI CICLO PHVA (CICLO DE DEMING) Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	45
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	47
8.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:.....	47
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION:.....	48
8.4 METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO:	49
9. PRESENTACION DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.....	51
9.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA, EN RELACION AL MARCO TEORICO PRESUPUESTAL.....	54
9.1.1 EN RELACION A LA DEFINICION.....	54
9.1.2 EN RELACION A LOS OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.....	55
9.1.3 TIPOS DE PRESUPUESTO.....	59
9.1.4 ETAPAS DEL PRESUPUESTO.....	62
9.2. DETERMINACION DE INGRESOS Y COSTOS DEL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO DE SERVICIOS AMBIENTALES.....	69
9.2.1 INGRESOS.....	69
9.2.2 COSTOS	69
9.3. PROCEDIMIENTO PRESUPUESTAL DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS AMBIENTALES.....	74
9.3.1 OBJETIVO.....	74
9.3.2 ALCANCE.....	74
9.3.3 GLOSARIO.....	74

9.3.4 RESPONSABLES.....	75
9.3.5 DEFINICION.....	75
9.3.6 ETAPAS DEL PRESUPUESTO:.....	75
9.3.6.1 PREINICIACION PRESUPUESTAL	75
9.3.6.2 ELABORACIÓN PRESUPUESTAL	77
9.3.6.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	79
9.3.6.4 CONTROL PRESUPUESTAL.....	84
9.3.6.5 EVALUACION PRESUPUESTAL	91
9.4. APLICACIÓN DEL CICLO PHVA EN CADA UNA DE LAS ETAPAS PRESUPUESTALES	96
9.5. CONTROL EN LAS ETAPAS DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES.....	100
9.6. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS ETAPAS DEL PRESUPUESTO.	103
9.6.1 DIAGRAMA ETAPA PRE-INICIACION PRESUPUESTAL	103
9.6.2 DIAGRAMA ETAPA ELABORACION PRESUPUESTAL	105
9.6.3 DIAGRAMA ETAPA DE EJECUCION PRESUPUESTAL.....	109
9.6.4 DIAGRAMA ETAPA DE CONTROL PRESUPUESTAL.....	118
9.6.5 DIAGRAMA ETAPA DE EVALUACION PRESUPUESTAL	124
9.7. CASO PRÁCTICO: ANALISIS PROYECTO POZO OYUELOS	125
9.8. PARALELO SITUACION ACTUAL VERSUS EL RESULTADO OBTENIDO.....	137
10. CONCLUSIONES	142
11. RECOMENDACIONES.....	144
12. BIBLIOGRAFIA	146

INTRODUCCIÓN

El control en las organizaciones es de vital importancia, siendo objeto de investigaciones en innumerables escritos, convirtiéndose en una herramienta necesaria y útil para los administradores auditores y contadores permitiendo que mediante las políticas, procedimientos y normatividad se cumpla con los objetivos y metas establecidas por las compañías con una seguridad razonable.

El presente Proyecto se realiza bajo la modalidad de práctica empresarial, al interior de la compañía PRECCO LTDA y está dirigido a la formulación de procedimientos que permitan realizar el control sobre la ejecución presupuestal de los contratos de prestación de servicios ambientales de la empresa.

Este documento incluye la descripción de la entidad, el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación, así, como el marco teórico básico que sustenta la propuesta recomendada para mejorar la situación encontrada.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la industria petrolera, durante la etapa de perforación de pozos, resultan unos sólidos y fluidos que por su composición deben ser sometidos a tratamiento con el fin de proteger el medio ambiente, la empresa PRECCO LTDA, presta servicios de control de sólidos, manejo, tratamiento, reutilización y disposición final de fluidos residuales y cortes de perforación.

Cuando las compañías petroleras, solicitan este tipo de servicios, se accede a la obtención de estos contratos mediante licitaciones, conforme a unas características dadas por la empresa contratante sobre el pozo a tratar, el área de operaciones de la compañía procede a presupuestar los costos de la maquinaria, materiales y personal a utilizar para desarrollar el contrato, aplicando a este presupuesto de costos del proyecto una ganancia a obtener como meta, determinando de esta forma la tarifa diaria a cobrar al contratante.

Sin embargo, cuando se muestra en los estados financieros la utilidad obtenida en los contratos o proyectos adquiridos, se percibe una menor utilidad a la estimada al inicio de la obra.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente al interior de la compañía PRECCO LTDA, no se realiza un control presupuestal a los proyectos contratados. Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta orientadora de investigación.

¿Cómo realizar un control presupuestal que permita comparar, medir y evaluar en forma permanente y oportuna la consecución de los objetivos

previstos, a nivel de ingresos, costos y rentabilidades estimadas en un proyecto, frente a la realidad ejecutada en un determinado periodo?

2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el incremento de la exigencia en el mercado es vital para las empresas contar con una estructura que le permita sobrevivir, mantenerse y enfrentar los cambios externos que la rodean, las empresas deben crecer y mantener en sus objetivos visionarios la implementación de mecanismos que le permitan contar con información veraz, confiable y oportuna, que minimice los riesgos inherentes a su actividad contribuyendo a la toma de decisiones efectivas.

Conforme crece el número de años de la empresa en el mercado se ha hecho más complejo la administración del negocio, resultan necesarios: reportes, informes, elementos que permitan tener un control efectivo de los procesos y las operaciones, que resulten reflejarse en la información contable y financiera de forma veraz.

Entre de los objetivos empresariales de la compañía PRECCO LTDA, se encuentra, el de hacer trabajo planeado, organizado y controlado a nivel de toda la organización, este trabajo sobre control presupuestal contribuirá a en la realización de este objetivo, permitiendo que se tenga mayor claridad de las metas a conseguir, logrando, que los empleados tengan una clara visión de hacia donde espera la organización que lleguen en el desarrollo de sus funciones, estimulándolos a dar prelación en forma planeada y ordenada a todas aquellas actividades que estén dirigidas a la consecución de objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades relacionadas con la prestación de servicios ambientales que realiza la empresa.

Esta propuesta para la creación de procedimientos de control presupuestal contribuirá a que la gerencia pueda conocer, medir y evaluar la evolución de los resultados obtenidos frente a las estimaciones realizadas, precisando las desviaciones generadas y determinando su causa, naturaleza, implicaciones, permitiéndole realizar la toma de decisiones acertada y oportuna, logrando mejorar aquellas partidas que generaron un resultado positivo y medidas correctivas sobre las que no resultaron según lo esperado, aplicado específicamente a los contratos de prestación de servicios ambientales.

Por otra parte, La universidad del Valle a través del plan de Contaduría Pública, tiene como objetivo lograr que los estudiantes aporten fortalecimiento en los vínculos con la región el país y el mundo, mediante la preparación de estudiantes que logren aplicar sus conocimientos a nivel contable, financiero y administrativo.

Permitiendo que las entidades privadas y públicas se beneficien con la integración que realizan los estudiantes de los marcos teóricos y técnicos aprendidos en su formación logrando identificar en las organizaciones problemas, aportando las respectivas soluciones.

A nivel personal es satisfactorio conseguir aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del programa académico brindado por la universidad.

Lograr integrar lo aprendido con acciones prácticas, brindando soluciones a los entes económicos resulta ser enriquecedor a nivel profesional.

Con la realización de este trabajo práctico, espero cumplir con el objetivo propuesto, a saber, brindarle a la organización una contribución que le permita lograr mejoras al interior de sus procesos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Creación de mecanismo de control presupuestal que permita comparar, medir y evaluar el resultado obtenido frente a lo estimado en los contratos de prestación de servicios de ambientales, de la empresa PRECCO LTDA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la situación actual en materia de presupuesto del área de operaciones en los contratos de servicios.
- Determinar los componentes del presupuesto en los contratos de servicios ambientales a controlar.
- Elaborar los procedimientos para la realización del presupuesto, su control y evaluación.

4. ALCANCE

La elaboración de los procedimientos que permitan la aplicación de control presupuestal en la empresa PRECCO LTDA, se delimitará al área de operaciones en los contratos de servicios ambientales en tratamiento de fluidos y sólidos de perforación.

El semestre académico Febrero-Junio de 2013, del Plan de Contaduría de la Universidad del Valle, será el tiempo estimado para que se desarrolle este trabajo aplicativo, bajo la modalidad de práctica empresarial.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO INSTITUCIONAL

5.1.1. ANTECEDENTES

En la compañía PRECCO LTDA durante el año 2011, la gerencia identifica como debilidad, la capacidad y experiencia del personal en el manejo administrativo, financiero y contable, lo que hace que en la actualidad la empresa cuente con nuevas directivas que asumieron el reto de dar un nuevo giro a la organización el cual permitirá el fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad de la misma.

Esta nueva reestructuración aún se encuentra en proceso de mejoramiento, la compañía, dentro de su estructura organizacional actual, no existe un departamento o área de presupuestos, que mediante una serie de procedimientos se encargue de la verificación, análisis y control de éstos.

Los estados de resultados generados por el departamento contable, son los reveladores de que existen fallos e inconsistencias en las estimaciones realizadas para los contratos de prestación de servicios ambientales de la empresa, dando así una indicación de la necesidad de establecer mecanismos de control presupuestal para estos.

5.1.2 INFORMACION DE LA EMPRESA

Imagen 1. Logotipo de la Empresa



Fuente. PRECCO

RESEÑA HISTORICA

La empresa PRECCO LTDA, surge cuando su propietario el doctor JAIME REYES REYES OROZCO, decide proyectarse como empresario, constituyendo la compañía en el año de 1996, viendo como oportunidad de negocio la creación de un taller de mantenimiento de máquinas centrífugas utilizadas en la operación de perforación de la industria petrolera, siendo inexistente en el mercado nacional una empresa que prestaran este tipo de servicio, resultando ser una solución específica para las compañías de este sector.

Posteriormente comienza a hacer repuestos y partes de este tipo de maquinaria, incursionando finalmente en el año 2002, con la fabricación de la maquina centrífuga completa, agregando a su línea de producción otro tipos de equipos utilizados en la etapa de perforación petrolera, tales como: unidades de Dewatering, tanques de almacenamiento, unidades de desorción térmica entre otras. Abriéndose pasó en el mercado con el alquiler y venta de las mismas.

En el año 2011, comienza a visionar la participación en una nueva línea de negocio, la prestación de servicios ambientales en el control de sólidos, manejo, tratamiento y disposición final de fluidos residuales y cortes de perforación de pozos petroleros, siendo actualmente otra actividad ejercida en la compañía.

Logrando ser hoy una compañía reconocida en el sector petroquímico, garantizando a sus clientes calidad en los productos y servicios ofrecidos.

MISIÓN

Somos una empresa vanguardista orientada en todo momento a lograr que nuestros productos y servicios cuenten con la calidad que nuestros clientes más exigentes merecen tener.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, en la industria petroquímica enfocada gracias a la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos y servicios de gran calidad, logrando así enfrentar mercados internacionales.

OBJETO SOCIAL

PRECCO LTDA, es fabricante de maquinaria y equipos para el manejo y tratamiento oleoso-residual, de productos originados en la etapa de perforación de la industria petrolera, elaborados con las más avanzadas técnicas de diseño mecánico. En esta línea de fabricación la empresa ofrece:

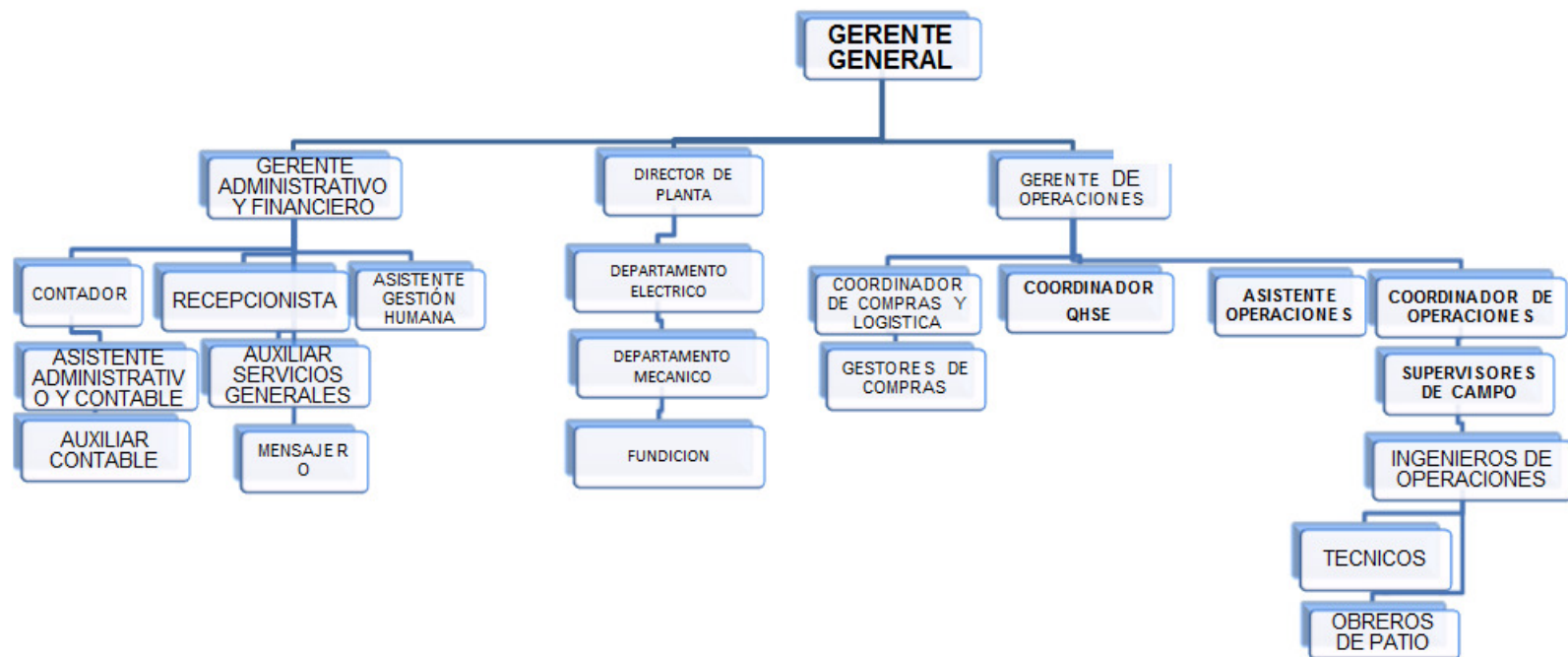
- Centrifugas Decantadoras
- Unidades de dewatering (Control de sólidos)
- Tanques de almacenamiento
- Catch Tanks
- Unidades de Desorción Térmica

Con el objetivo primordial de preservar el medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de las áreas donde se desarrollen explotaciones petroleras, la compañía busca encontrar soluciones factibles para la separación mecánica y/o química de los de los fluidos y sólidos productos resultantes de la perforación de pozos petroleros, prestando a esta industria servicios de manejo ambiental tales como:

- Tratamiento y disposición final fluidos con recuperación de hidrocarburos.
- Destrucción de Lodo y ajuste de pH, coloración y vertimientos de agua residual mediante el proceso de Dewatering
- Control de sólidos (Secado, Estabilización y Confinamiento)

Las Compañías de Servicio Petrolero y Operadoras como: Pacific Stratus, Pacific Rubiales, Halliburton, Baker, MISwaco, Drift, entre otras, hacen parte de los clientes de la empresa en la actualidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente.PRECCO

6. SITUACION ACTUAL

Esta trabajo a realizar para la compañía PRECCO LTDA, bajo la modalidad de práctica empresarial, surge en el desarrollo del contrato de trabajo que he adquirido con esta entidad, actualmente desempeño labores en el área contable y en la realización de las funciones asignadas, percibí debilidades al interior de la organización, resultando así, la idea de realizar una contribución que permita realizar mejoras a los procesos de la empresa.

Una de las actividades generadoras de ingreso de la compañía, es la prestación de servicios ambientales a las empresas de la industria del petróleo, éstas, requieren que se le realice un proceso a los sólidos y fluidos, producto de la perforación de pozos petroleros, debido a la composición de estos, deben ser sometidos a tratamiento con el fin de proteger el medio ambiente, la empresa PRECCO LTDA, presta servicios de control de sólidos, manejo, tratamiento, reutilización y disposición final de fluidos residuales y cortes de perforación.

Conforme a unos estudios especializados con indicaciones específicas de las características de los pozos, tales como la profundidad, el diámetro de la perforación entre otras, la gerencia de operaciones logra presupuestar el tipo y cantidad de maquinaria, materiales, movilización, personal, etc., necesarios para desarrollar la actividad requerida por el contratante, asignando a cada uno de estos rubros el costo en que deberá incurrir la empresa. Señalados los costos se aplica al total de éstos el margen de ganancia que se desea conseguir, esta proyección de costos e ingresos estimados es presentada a la gerencia para su respectiva aprobación.

En la evaluación de la rentabilidad mostrada en los estados de resultados de cada uno de estos contratos adquiridos se evidencian resultados diferentes a los previstos, el porcentaje de ganancia obtenido resulta inferior a lo proyectado, sin que sea evidenciable en que parte hubo desatino.

En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento o área de presupuestos encargada de realizar un control presupuestal con el cual se realice el análisis de los presupuestos, determinando y evidenciando en donde estuvieron los fallos de los estimados versus la realidad revelada por la información contable generada, resultados que impidieron la consecución de la utilidad esperada, evidenciándose la necesidad de establecer mecanismos de control al presupuesto de los contratos de prestación de servicios.

Como consecuencia de esta problemática, se crea la idea objeto de este trabajo, en donde se plantea a la compañía la necesidad de diseñar unos procedimientos para ejercer el control presupuestal, el cual permita, medir, evaluar y realizar seguimiento, en forma permanente a estos presupuestos operativos, contribuyendo así a lograr la consecución de las metas esperadas en la adquisición de este tipo de contratos, dándole así a la gerencia una herramienta que le permita tomar decisiones guiadas al logro de los objetivos planeados.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 CONTROL

Se define como todo sistema, proceso y acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

7.2 METODOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO:

La administración puede utilizar métodos que le permitan supervisar con efectividad las actividades de la compañía entre estos: ***El Presupuesto***, éste dará una base para medir la actuación en relación a las metas planeadas.

7.3 ETIMOLOGIA DEL PRESUPUESTO

Por sus raíces latinas Pre: antes y Supuesto: Hecho, presupuestos significa “antes de lo hecho”.

7.4 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO

- La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.¹
- Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos²

¹ Del Rio González Cristóbal. El presupuesto. México. 1997. pag I-5

² Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Cuarta edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. 2005.

7.5 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO ³

Según (Del Rio González Cristóbal,1997) los objetivos del presupuesto comprenden o están en todas las áreas del proceso administrativo, como son: Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control.

7.5.1 PREVISION

(Preconocer lo necesario)

Concepto: Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo de El Presupuesto: Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del presupuesto.

7.5.2 PLANEACION

(¿Qué y cómo se va a hacer?)

Concepto: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información, básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afectan de algún

³ DEL RIO G. CRISTOBAL. El presupuesto. Decima edición 2009. Editorial Cengage Learning editores s.a. México. Páginas 13- 17.

modo lo que se planea, para que con base de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivos de El presupuesto: Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

7.5.3 DE ORGANIZACIÓN

(Quién lo hará?)

Concepto: Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la institución divisiones y departamentos mismos que dan lugar a elaborar tanto presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio, en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la empresa, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivos de El presupuesto: Que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la entidad.

7.5.4 DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN

(Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general)

Concepto: Desarrollo, mantenimiento y consecución armoniosa de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran la organización.

La influencia y característica coordinadora de los presupuestos, constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos , engranando así todas las funciones de la institución.

Objetivo de El Presupuesto: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad.

7.5.5 DIRECCIÓN

(Guiar para que se haga)

Concepto: Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera; es decir da lugar, el presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo de El presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, toma

de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir y guiar a los subordinados.

7.5.6 CONTROL

(Ver que se realice)

Concepto: Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto, se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones y desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario estudiarlas y analizarlas, con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir, oportunamente las deficiencias existentes o estimular los fines resultantes.

Objetivos de El Presupuesto: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

7.6 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO. ⁴

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

⁴ BURBANO R. JORGE. Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos, cuarta edición, MC GRAW HILL, 2005. PAG 20 A 24

A. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD:

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- Flexibles o variables:

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

B. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRE:

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:

Son presupuestos que cubren períodos mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y las grandes empresas.

C. EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA:

De Operaciones o Económicos:

Incluyen la presupuestación de todas las actividades a realizar en el período siguiente, cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Entre éstos podrían incluirse:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gasto operacionales.

Financieros:

Incluyen el cálculo de partidas o rubros que inciden fundamentalmente en el balance, entre los destacados se encuentra:

- Presupuesto de tesorería
- Presupuesto de Inversiones.

D. SEGÚN EL SECTOR EN EL QUE SE UTILICEN:

Presupuesto del sector público.

Estos cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Presupuesto del sector privado.

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

E. POR SU CONTENIDO:

Principales.

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presenta los elementos medulares, en todos los presupuestos de la entidad.

Auxiliares.

Son aquellos que muestran, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la compañía.

F. POR LA TECNICA DE EVALUACION

Estimados.

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representa tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

Estándar.

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en porcentaje muy elevado las posibilidades de error.

G. POR SU REFLEJO LOS ESTADO FINANCIEROS.

De posición financiera y de Resultados: Este indica la posición y resultado que tendría la empresa en el futuro en caso de que se cumplieran las predicciones.

H. SEGÚN SU FORMA⁵

⁵ **GLENN, WELSCH. 2005.** *Presupuestos. Planificación y Control.* Sexta. México : Pearson Educación, 2005. pág. 33.

Formales.

Son los presupuestos basados en la planificación, sistemáticos, lógicos y congruentes, son consignados de forma escrita, dan así una clara visión de la meta a conseguir, los procedimientos, políticas, son definidos.

Informales.

Son aquellos que carecen de la debida planificación, impidiendo efectividad en el proceso administrativo, no se evidencian físicamente en forma escrita, resultando en falta de conocimiento por parte del personal y dificultad para que sigan los objetivos planteados, no existen procedimientos formales que los rijan.

7.7 ETAPAS DEL PRESUPUESTO

Se deben considerar las siguientes etapas en el presupuesto: (JORGE, 2005)

- Pre iniciación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

DESCRIPCION ETAPAS:

7.7.1. PRE- INICIACIÓN PRESUPUESTAL

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias en cuanto a márgenes de utilidad, precios del mercado, rentabilidad, costos, ventas etc. Se efectúa la evaluación de los factores controlables y no controlables por la dirección. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico, las

políticas. Se analiza el comportamiento de la empresa en la identificación de fortalezas y debilidades.

7.7.2. ELABORACION PRESUPUESTAL

En la etapa de elaboración se preparan los programas operativos en cuanto a los costos, gastos, personal etc. Los programas financieros, definiendo si se deben hacer inversiones, financiación, disponibilidad del efectivo. Los cálculos monetarios de las actividades a desarrollar. Se analiza los objetivos propuestos en la etapa de pre-iniciación versus lo arrojado en esta etapa y por ultimo realiza el informe a la gerencia, quien revisa, evalúa y aprueba, en caso de que esta lo disponga se ajustara el presupuesto con los puntos demarcados por esta, publicándose el presupuesto final.

7.7.3. EJECUCION PRESUPUESTAL

El proceso de ejecución se relaciona con “la puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, es necesario que todo el personal involucrado cumpla con los procedimientos formulados con el fin de cumplir las metas propuestas.

7.7.4. CONTROL DEL PRESUPUESTAL ⁶

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

⁶ MUÑIZ LUIS. Control Presupuestal. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto. Profit Editorial. 2009. PAG 125 A 128. LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET)

Se define el control presupuestal como la forma en que se va a medir y evaluarla consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para ir aplicando aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan. La evaluación de las responsabilidades y, como consecuencia, de las personas que tienen que asumirlas, así como tomarlas medidas correctoras necesarias para que se cumplan los objetivos fijados es la esencia del control presupuestal.

7.7.4.1. OBJETIVOS DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL.

Es necesario tener un control presupuestal eficaz, para ello se debe realizar un control presupuestal que siga los objetivos marcados y las pautas, tal como se indica a continuación:

- Verificar si los objetivos del presupuesto se han cumplido; es necesario trabajar con unos objetivos previamente fijados y verificar que éstos se están cumpliendo.
- Se debe realizar un seguimiento del presupuesto antes del cierre contable establecido. Hay que analizar las consecuencias de no actuar antes de que ocurran las desviaciones; se hace necesario adelantarse a los acontecimientos, ya que si una desviación se produce y no se corrige, después es demasiado tarde.
- Comprobar y valorar en qué grado no se han cumplido los objetivos fijados a cada responsable: no sólo es necesario conocer que no se cumplen los objetivos sino que es necesario valorar cuál es el grado de incumplimiento o cumplimiento.
- Analizar si los objetivos fijados previamente son aplicables a la situación actual en la que la organización se mueve: es necesario verificar si los objetivos que se pusieron eran razonables en el contexto de planificación estratégica. Pero si cambian los escenarios pueden cambiar los objetivos en todo o en parte.

7.7.4.2. ACTIVIDADES DE CONTROL PRESUPUESTAL⁷

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar en esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello mediante el ejercicio cotidiano de control se enfrentan los pronósticos con la realidad. Las actividades más importantes de control en esta etapa son:

- Prepara informes de ejecución parcial acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, al presentarse situaciones intempestivas, en las tasas de interés, la devaluación etc.

7.7.4.3. EL CONTROL PRESUPUESTAL MEDIANTE EL ANALISIS DE DESVIACIONES⁸

⁷ JORGE, BURBANO RUIZ. 2005. Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera. Bogotá: McGraw-Hill, 2005.

⁸ MUÑIZ LUIS. Control Presupuestal. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto. Profit Editorial. 2009. PAG 128 A 129 (LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET)

El control presupuestal es sinónimo de realizar el análisis las desviaciones. Para poder conseguir este objetivo debe de existir una serie de elementos que permitan poder explicar las diferencias entre los objetivos marcados en el presupuesto y la realidad, por ello se tener en cuenta los siguientes aspectos para realizar este tipo de análisis:

- Periodos de presentación de la información a analizar: Se trata de presentar la información de forma mensual, teniendo en cuenta los efectos estacionales, los ingresos y los diferentes tipos de gastos que se producen en cada periodo.
- Control y análisis de las desviaciones: Es de vital importancia dentro del control presupuestal, y por ello se pueden dividir en dos partes, la primera parte explicara todas las características que debe cumplir el análisis de las desviaciones y la segunda los diferentes tipos de desviaciones.

➤ **Características de las desviaciones:**

- Se deben de controlar todas las desviaciones, pero ordenándolas de menor a mayor importancia. Analizar las desviaciones de esta forma implica, primero, detectar los principales problemas y los responsables, pero después todas las demás desviaciones se deben de analizar, porque pueden ser consecuencia de la suma de varios efectos importantes que se compensan.
- Es necesario conocer las causas de las desviaciones, tanto si son por diferencias justificadas, por no alcanzar o sobrepasar los objetivos, como por poner objetivos desmesurados e inalcanzables.
- El análisis de las desviaciones deberá desembocar siempre en aplicar unas acciones correctora, pero antes se deberá evaluar muy bien el estado de los datos analizando su coherencia y fiabilidad, y estudiar también si el origen de las desviaciones es controlable o no,

dado que las causas externas de la organización son difíciles de controlar y sobre todo de modificar.

- Las desviaciones deberán estar soportadas por un sistema de indicadores, si es posible, donde se pueda conocer el responsable, el departamento y la cuestión a analizar. Se hace necesario distinguir la causa de las desviaciones: Por diferencias con los objetivos previstos, por sucesos externos no controlables o por no existir objetivos de difícil alcance.
- Las desviaciones pueden ser favorables o desfavorables y dependen de si analizamos ingresos o gastos previstos frente a los realmente producidos. También dependerá de las variables que estemos utilizando, si son conceptos, centros de costos o departamentos.

➤ **Tipos de análisis de desviaciones⁹**

Las desviaciones son la diferencia entre lo previsto y lo ocurrido realmente, indican la variación entre estos.

Las desviaciones se pueden medir de las siguientes formas:

- Desviaciones en Valor Absoluto: Lo previsto menos lo real.
- Desviaciones en Porcentaje: $\text{Desviaciones} \times 100 / \text{Presupuesto}$.

El tipo de desviaciones puede clasificarse atendiendo a la naturaleza de las partidas objeto de estudio: Ingresos por venta, Gastos o Costos de producción, Gastos o Costos de personal etc.

⁹ MUÑIZ LUIS. Manual de Control de Gestión. Barcelona: Profit Editorial.2010.Pag 90-92; 102. LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET

- **Informe de Análisis de desviaciones**

Los informes deben estar elaborados para que el responsable de cada departamento o área pueda conocer en detalle, aquellas partidas que han experimentado una mayor desviación (ya sea en unidades monetarias o en porcentaje) y pueda decidir las medidas que considere oportunas para corregirlas. En muchas empresas existe el denominado control por excepción que solo considera desviaciones que superan un determinado importe.

En este informe las desviaciones, pueden ser ordenadas de menor a mayor importancia, así se resaltarán las mayores dificultades o aciertos, indicándose la responsabilidad de tales. Las causas deben estar señaladas, así, como el efecto generado por las variaciones. Acompañamiento de indicadores que ayuden a medir y evaluar cobra gran valor en estos informes.

7.7.4.4. VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL¹⁰.

- Ayuda a fijar la responsabilidad a cada función de la empresa, precisamente donde corresponde.
- Debido a su carácter coordinador, hace que todos los departamentos de la empresa colaboren para alcanzar los objetivos generales fijados por el presupuesto.

¹⁰ REYES PEREZ, Contabilidad de Costos. Editorial Limusa SA.Mexico.2005. PAG 196.
LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET

- Es el objetivo de todos los departamentos de la negociación, y, al igual que un “blanco” con todos sus círculos concéntricos, el presupuesto es el medio para comprobar la eficiencia de los resultados.
- Evita el desperdicio, en el sentido de que limita los gastos a los máximos especificados.
- Regula los gastos proyectados dentro de los límites del ingreso.
- Exige que el director estudie el mercado, los productos, los métodos de fabricación y precisar los medios más idóneos para aumentar la producción.
- Sirve de advertencia oportuna contra cualquier optimismo irracional que pudiera conducir a una expansión exagerada de ciertas funciones o divisiones de la empresa.
- Hace posible analizar la diferencia entre estimaciones y resultados.

7.7.4.5. EVALUAR LA EFICACIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL¹¹.

El control presupuestal debe ser eficaz, para ello se deben cumplir las implicaciones de los objetivos anteriores, pero esto conlleva que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que los objetivos marcados sea alcanzables, medibles y fiables.
- Que exista un sistema de control de gestión que pueda medir la realidad para ser comparada con el presupuesto.
- Que los responsables de los departamentos implicados sean personas concretas y que respondan de su actuación.

¹¹ MUÑOZ LUIS. Control Presupuestal. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto. Profit Editorial. 2009. PAG 125 A 128. LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET

- El sistema de información y los informes que emanan de ella deben ser accesibles y controlables por los responsables.
- Que exista un responsable que coordine todo el proceso presupuestal y pueda aportar opiniones y sugerencias según las necesidades de cada momento.

7.7.4.6. DETECTAR DEFICIENCIAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Por otro lado, también en la práctica surgen deficiencias del sistema de control presupuestal diseñado, algunas de éstas se explican a continuación:

- El sistema de control de gestión y, en consecuencia, los sistemas de registro y control, no son los adecuados; en este caso hay que buscar la manera de que el presupuesto y la realidad se puedan comparar.
- Todo sistema presupuestal debe ir acompañado de un sistema de autorización previa de control de gastos reales, ya que de lo contrario se hace difícil, después, explicar las desviaciones.
- Existen muchas dificultades para conseguir que los responsables colaboren en el control presupuestal, es necesario involucrar a la dirección de la empresa y a los responsables en dicho control.
- No se han definido las responsabilidades de cada responsable ni han participado en la elaboración del presupuesto, ello conlleva que sea muy difícil explicar las desviaciones y, además, poder aplicar las correcciones oportunas es todavía una tarea mucho más laboriosa.

7.7.5. EVALUACION PRESUPUESTAL

Al Culminar el proceso para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones si no el comportamiento de todas y cada una de las funciones y

actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado de presupuesto.

El análisis de los resultados y su interpretación ayudarán a formular un juicio para determinar si se está actuando en forma correcta o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia.¹²

Para efectos de la evaluación presupuestal, tanto en los resultados, como en las actuaciones, se hace indispensable para la organización completar el análisis con indicadores financieros y no financieros que reflejen la situación final de forma integral, ayudando a delinear acciones correctivas y retroalimentando el proceso para mejora continua.

7.7.5.1. INDICADORES

Definición.

Un indicador es un instrumento de medición que se focaliza en los factores claves de la empresa, financiera e integralmente.¹³

Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad en una empresa.

¹² DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL. El presupuesto. México. Décima edición. 2009. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México.

¹³ MUÑOZ LUIS. Manual de Control de Gestión. Barcelona: Profit Editorial. 2010. Pág. 100.

7.7.5.1.1. FINANCIEROS

Los indicadores financieros son aquellos que presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales. Permiten evaluar la estructura financiera, y de inversión, el capital de trabajo, la liquidez adecuada para su operación., Lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.¹⁴

Las razones financieras son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Las razones financieras permiten hacer comparativos entre los diferentes periodos contables de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar o realizar proyecciones a futuro. Las razones financieras se pueden ser clasificadas en: razones de liquidez, razones de rentabilidad, razones de cobertura, entre otros.¹⁵

Indicadores Financieros

Razones de liquidez: Permiten identificar el grado de liquidez con que cuenta la empresa.

¹⁴VIDALES RUBI LEONEL. Glosario de Términos Financieros, Contables, Administrativos, Económicos, Computaciones y Legales. Plaza y Valdés Editores. México. Primera Edición. 2003. Pág. 255., 256

¹⁵ Disponible en la Web: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>. Publicado 21 Noviembre de 2010.

Rotación de Cartera: Este busca identificar el tiempo le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar. El cálculo para realizar este indicador es: Ventas a Crédito/Promedio de Cuentas por Cobrar.

Rotación de Cuentas por pagar: Con este indicador se muestra el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo para pagar sus pasivos. El cálculo para realizar este indicador es: Compras a crédito/Promedio de cuentas por pagar.

Índice de solvencia. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Razones de Rentabilidad: El grado de rentabilidad que obtuvo la empresa, con respecto a las ventas, los activos.

Margen bruto de utilidad. Este mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa. $(Ventas - Costo de ventas)/Ventas$.

Margen neto de utilidades. Este mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa con cada venta y para ello se resta además del costo, todos los demás gastos incurridos incluyendo el valor de los impuestos.

Rendimiento de la inversión. Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).

Razones de Endeudamiento: Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos:

Razón pasivo capital. Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

7.7.5.1.2. NO FINANCIEROS

- **Atributos.**¹⁶

Estos indicadores no hacen parte del punto de vista financiero, son complementarios, permiten reflejar la situación integral de la empresa, el estado, en la concesión de metas y evidencian el desempeño en diversas facetas, procesos, departamentos e individuos en las compañías.

Resultan importantes en la organización, ya que solo se puede mejora aquello que se puede medir, esté tipo de indicadores deben decir cuan alejado o cerca se está de la meta, con ellos, se debe encontrar la medida más simple para cuantificar el objetivo en cuestión.

Los atributos que definen un indicador son comunes a los distintos tipos de indicadores que pueden ser clasificados atendiendo a diversos criterios, tales como:

- La naturaleza del objetivo que mide: Financiero, de Procesos, Satisfacción de clientes.
- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para la toma de decisiones: Estratégico, Operativo.

¹⁶ HEREDIA ALVARO JOSE ANTONIO. Sistemas de Indicadores Para La Mejora y El Control Integrado de La Calidad de los Procesos. Editorial Athenea. 2001. PAG 60 A 62. LIBRO DE BOOKS.GOOGLE EN INTERNET

- Su situación dentro del conjunto de indicadores: Efecto, Causa.
- Los datos que utiliza: Histórico, previsión.

Estos deben tener las siguientes características:

- Nombre: Debe ser auto-explicativo
- Propósito: Si un indicador no tiene propósito claro, Para que introducirlo?
- Objetivo que mide: Todo indicador debe estar relacionado con un objetivo.
- Frecuencia: Esta depende de su importancia, el objetivo que mide y el volumen de datos necesarios para calcularlo.
- Quien lo calcula? : Debe tener un responsable quien recoja los datos y los informe
- Quien Actúa? Cuando el indicador muestra una señal de alerta o se desvía de la meta prevista debe haber alguien responsable de tomar las acciones correctivas y/o preventivas.

Indicadores frecuentes en materia presupuestal¹⁷

Cualquier presupuesto, puede ser en si un indicador, pues bastará comparar los resultados reales con los presupuestados y medir la desviación positiva o negativa. Algunos indicadores utilizados son: De Cumplimiento Real, Porcentaje de desviación, De eficacia y estos indicadores pueden ser: Un Numero Natural (Ejemplo 0.25), un tanto por ciento (Ejemplo 25%), Ratio (25/100). Etc.

¹⁷ AMADO SALGUEIRO. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mandos. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. 2005. PAG 9; 12.

7.7.6 CONCLUSION A LA TEORIA DEL PROCESO PRESUPUESTAL

En mi opinión personal, la anterior teoría señalada por los autores del temario presupuestal clasifican siempre el control al finalizar el proceso, sin embargo considero que este debe ser aplicado desde que inicia su primera etapa, esto en razón, a que resulta no resulta ser eficaz un control posterior a las acciones sucedidas que evitaron la consecución de los objetivos propuestos, el control debe realizarse de forma permanente y continua, con el fin de adoptar los correctivos de forma oportuna, brindando información que permita una adecuada toma de decisiones que disminuyan o eviten el impacto negativo que se pudiese llegarse a presentar por la ejecución de hechos no planeados. Además, el control permanente permitirá que se produzcan acciones que lleven al proceso al mejoramiento continuo, para ello la herramienta del ciclo PHVA, que se cita a continuación, resulta de gran utilidad.

En la página 100 se muestra como el control hizo parte de los procedimientos presupuestales desde el inicio de los mismos.

7.7.7. EL CICLO PHVA (CICLO DE DEMING) Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS¹⁸

El ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso presupuestal de la organización. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua.

Las cuatro etapas de este círculo de Gestión de Calidad son:

Planear: Primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en la que nos encontramos y las aéreas que es necesario mejorar, definiendo su problemática y el impacto que puedan tener.

Después se desarrolla un plan de trabajo de que se hará, el cual permitirá alcanzar la meta o solucionar las deficiencias existentes.

Hacer: En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado

Verificar: Aquí se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática.

¹⁸ Pérez Villa Emilio Pastor. 2007. Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Primera Edición. Bogotá. Educc- Universidad Cooperativa de Colombia, 2007.

Actuar: Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad: Si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer verificación se determina que no se logró con lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corrigiendo y elaborando un nuevo plan de trabajo.

Este círculo se transforma en un proceso continuo de mejora; una vez que se logren los objetivos hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel como a las actividades operacionales simples llevadas como parte de los procesos.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Burgos Ortiz ¹⁹, señala una síntesis, en donde clasifica los tipos de investigación, dividiéndolos en Investigación Básica e Investigación Aplicada.

En la Investigación Aplicada, resaltan tres tipos: Exploratoria, Explicativa, Descriptiva. Esta última línea de investigación busca establecer las características de un objeto/sujeto o proceso, el tipo descriptiva será la línea que demarcara este proyecto.

Este trabajo recabó directamente en la realidad del objeto de estudio, tratando de describir la situación y determinar la realidad de la empresa PRECCO LTDA, concretamente a nivel de presupuestos en el área de operaciones en lo referido a los contratos de prestación de servicios ambientales.

8.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

Diversos autores hablan de la existencia de tres grandes métodos de investigación: Método Inductivo; Método Deductivo; Método de Análisis/Síntesis.

Para realizar este trabajo se utilizará el método Deductivo, este toma lo general como punto de partida para llegar a los aspectos particulares y de carácter puntual.

¹⁹Burgos Ortiz, Myriam. Investigaciones y Trabajos de Grado Diseño, Elabore y Presente Sus Informes de Investigación. 1ra Edición. Bogotá: Ntextos , 2001.pag 43

El marco teórico de este trabajo establece los aspectos generales del control presupuestal, a partir de ellos se llegara a la evaluación particular de la compañía PRECCO LTDA respecto a esa materia.

8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION:

Se proyecta utilizar en este trabajo herramientas que permitan lograr el objetivo del presente trabajo, a saber, el diseño de procedimientos de control presupuestal de la Empresa PRECCO LTDA, para los contratos de prestación de servicios ambientales, indicadas a continuación:

Análisis Documental: Esta técnica permitirá analizar la teoría expuesta por algunos autores en materia presupuestal, así como la información contenida en estados financieros, contratos y presupuestos de la compañía del periodo

Datos Históricos: Estos son proporcionados por el área de operaciones, conformados por la experiencia del grupo en la ejecución de los contratos de servicios ambientales, con ellos se lograra determinar los componentes presupuestales en términos de costos e ingresos, esto permitirá el diseño de los procedimientos conforme a ellos.

Entrevistas no estructuradas: Resulta vital la información suministrada por la gerencia de operaciones, con el fin de conocer las actividades que la empresa desarrolla en la ejecución de las operaciones, esta información suministrará el objeto que tiene la compañía al ejecutar un contrato de prestación de servicios ambientales, así como indicará los componentes requeridos por el área para realizar dicha función.

Por otra la información en materia contable suministrada por el contador de la compañía arroja un significativo aporte para el desarrollo del presente trabajo, con ello se logrará conocer los registros reales de un proyecto con el fin de realizar la comparación presupuestal versus la real ejecutada.

8.4 METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO:

Esta sección hace referencia a los pasos realizados con el fin de alcanzar el objetivo de este proyecto, a saber el Diseño de Procedimientos de Control Presupuestal de la Empresa PRECCO LTDA, para los contratos de prestación de servicios ambientales.

1. Análisis situación actual: Basado en el marco teórico del presente trabajo, se realizara el análisis de la situación actual de la compañía en relación a lo indicado por la teoría de presupuestos y su control, así conoceremos el estado de dicho proceso en la empresa.

2. Determinar los componentes de un presupuesto: Con los datos históricos del área operaciones de la compañía, se establecerá, cada uno de los rubros o componentes de un proyecto de servicios ambientales en relación a los costos e ingresos que componen el presupuesto.

3. Elaboración del procedimiento presupuestal para los contratos de prestación de servicios: La información suministrada por la gerencia de operaciones sobre cómo se lleva a cabo el presupuesto de los proyectos y lo investigado en el marco teórico del presente trabajo conformaran la guía para la elaboración de los procedimientos de control presupuestal.

4. Síntesis comparativa de objetivos presupuestales y los de PHVA: Se hará una tabla resumida de los objetivos contemplados bajo la teoría presupuestal conjugada con los objetivos del ciclo PHVA, señalándose una síntesis de las actividades desarrolladas en los procedimientos creados bajo estos lineamientos.

5. Comprobación de la existencia de control en los procedimientos: Se realizara un resumen de aquellas actividades que realizan la función de verificación o control en los procedimientos del proceso presupuestal diseñados.

6. Elaboración de diagramas de flujo: Se elaboraran diagramas de flujo de los procedimientos de control presupuestal diseñados conforme a cada una de las etapas del proceso.

7. Caso Práctico: El proyecto OYUELOS de la compañía, será objeto de análisis mostrándose los resultados de lo ejecutado versus lo presupuestado.

8. Paralelo de la situación actual versus el resultado obtenido: Se realiza una comparación que muestre lo logrado con el presente trabajo, en relación a la situación encontrada antes de iniciar el mismo.

9. PRESENTACION DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.

A continuación se presenta las actividades señaladas en la metodología que permitieron el desarrollo del diseño de los procedimientos de control presupuestal en los contratos de servicios ambientales de la compañía PRECCO LTDA, a continuación se listan las actividades, el resultado obtenido y seguidamente se da desarrollo a cada una de ellas.

1. Análisis situación actual de la empresa en relación al marco teórico presupuestal.

Resultado. Al analizar la situación actual de la compañía en relación a lo indicado por la teoría de presupuestos, se expuso está, como la caracterización optima que debería tener la compañía, con ello se logró mostrar cuál es la forma adecuada de llevar a cabo el proceso presupuestal y su control, versus lo realizado por la compañía, evidenciando así los aciertos y las falencias al ejecutar dicho proceso, lo que confirma la importancia de tener apropiados procedimientos de control presupuestal.

2. Determinación de ingresos y costos del presupuesto de un proyecto de servicios ambientales.

Resultado. Esto permitió conocer las actividades específicas que generan ingresos en un contrato de prestación de servicios ambientales, así como los instrumentos, maquinaria, y materiales requeridos, esta información resulta útil para la conformación de los procedimientos da la pauta de lo que se debe incluir al elaborarlos.

3. Procedimiento presupuestal de contratos de prestación de servicios ambientales.

Resultado. Realizando esta actividad se cumplen con el objeto del presente trabajo para la compañía PRECCO LTDA, se diseñan los procedimientos que le permitirán realizar un control presupuestal, de forma ordenada y cronológica, en razón a que estos se diseñaron basados en la teoría presupuestal conforme a las etapas señaladas por la misma: : Pre-iniciación, Elaboración, Ejecución, Control y Evaluación.

4. Aplicación del ciclo PHVA en cada una de las etapas presupuestales.

Resultado. Con el fin de verificar que las actividades enmarcadas bajo los procedimientos desarrollados cumplan con los objetivos indicados bajo el marco teórico en materia presupuestal y lo señalado por el ciclo PHVA, se realizó un cuadro de resumen, el cual muestra las actividades de los procedimientos que cumplen con dichos objetivos, asegurando un correcto diseño que conllevara a la mejora continua.

5. Control en las etapas de procedimientos presupuestales.

Resultado. La teoría presupuestal llama a una de sus etapas “Control”, sin embargo para efectos de este trabajo, el control no se ejecuta solo en esa etapa, está inmerso durante todo el proceso presupuestal en cada una de las fases, en esta sesión se logra verificar que existan actividades del proceso presupuestal diseñadas para cumplir dicho propósito.

6. Diagramas de flujo de las etapas del presupuesto.

Resultado: La obtención de una representación gráfica del proceso presupuestal, mostrando la secuencia del mismo, la actividad y el responsable de su ejecución.

7. Análisis: proyecto Oyuelos.

Resultado: Al realizar el análisis de un proyecto de la compañía, se logra determinar las diferencias entre lo que se presupuestado y lo ejecutado, esto muestra a la compañía, la importancia de tener control sobre los presupuestos y la debida estructuración de los procesos a este respecto, ya que al hacerlo, se logrará prevenir los desatinos, definir con exactitud donde estuvieron los fallos y llegar de forma más acertada al objetivo de rentabilidad propuesto.

8. Paralelo de la situación actual versus el resultado obtenido.

Resultado: Al hacer la comparación de la situación de la empresa en relación a los presupuestos del área de operaciones para los contratos de prestación de servicios y el resultado obtenido producto de este trabajo, se logra mostrar a la gerencia de la compañía la importancia y ventajas de tener procedimientos de control presupuestal.

9.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA, EN RELACION AL MARCO TEORICO PRESUPUESTAL.

9.1.1 EN RELACION A LA DEFINICION.

Según Burbano Ruiz, Jorge, el presupuesto es la Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Esta definición indica que la existencia del presupuesto implica:

Optimo (teoría):

1. Tener cuantificados formalmente los objetivos que se desean alcanzar.

“los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos, son formales porque exigen la aceptación de quienes están al frente de la organización”.²⁰

2. Adopción de estrategias que permitan el logro propuesto.

“Estas permiten responder al *cómo* se implementara e integraran las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los

20 JORGE, BURBANO RUIZ. 2005. *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Tercera. Bogotá : McGraw-Hill, 2005. pág. 11

objetivos previstos, para ello se deben desarrollar procedimientos y técnicas para formular y controlar el presupuesto”.²¹

Situación de la empresa:

1. La compañía realiza una estimación cuantificada de los posibles costos a incurrir y determina el objetivo que se desea alcanzar en términos de ganancia, cuando se va a adquirir un contrato, está es presentada a la gerencia, pero se hace de manera informal.
2. La compañía no tiene diseñados formalmente ningún tipo de estrategia, que integre las diversas actividades con el fin de alcanzar los objetivos, no existen procedimientos que indiquen como se formuló y de qué manera se controlara el presupuesto.

9.1.2 EN RELACION A LOS OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

Optimo (teoría):

PREVISION: Anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios. Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

ORGANIZACIÓN: Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.

COORDINACION: Buscar equilibrio y compaginación entre las diferentes áreas, departamentos y secciones de la empresa, para que se cumplan los objetivos.

21 JORGE, BURBANO RUIZ. 2005. *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Tercera. Bogotá : McGraw-Hill, 2005. pág. 11

DIRECCION: Guiar las acciones de los subordinados según los planes que están de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado.

CONTROL: Medir si los propósitos, planes y programas se cumplen, buscando correctivos en las variaciones.

Situación de la empresa:

El presupuesto de los contratos de operaciones en la prestación de servicios ambientales de la compañía, ¿está enfocado con los objetivos del presupuesto?

PREVISION Y PLANEACION

Se tiene un objetivo cuantificado de los costos y los ingresos estimados a obtener, pero no están establecidos de manera formal, con informes que indiquen el plan con el cual se llegara a cumplir este. Y no se tienen establecidos otro tipo de objetivos correlacionales con la rentabilidad.

Se tiene establecido de manera anticipada lo necesario para la ejecución del contrato, sin embargo, ¿se incluye todo lo que está implícito en el desarrollo de la actividad? Las diferencias sustanciales entre la ganancia estimada y la real, indican probable fallo en este aspecto.

La falta de previsión y planeación no permite precisar los campos críticos del proceso que requieren mayor atención. Además, de que se pueda incurrir en la utilización incorrecta los recursos económicos.

ORGANIZACIÓN

Las funciones del recurso humano requieren una mejor estructuración, no existen manuales de funciones ni procedimientos en materia presupuestal, lo

cual impide apreciar fácilmente si realizan las asignaciones inmersas en cada cargo.

En cuanto a los recursos materiales, se requiere organización mediante la cual se delegue de forma explícita y formal, el cuidado, control, y administración de estos.

Ahora bien, no es la gerencia quien tiene la responsabilidad absoluta en el tema presupuestal, la participación en la estructuración del presupuesto es de todo el personal involucrado, lograra que se comprenda y se genere mayor compromiso y responsabilidad en cada miembro.

COORDINACION

La elaboración y ejecución del presupuesto requiere que se cree una cadena de dependencia entre los departamentos de la organización, para que se desarrollen de manera armoniosa, todas las actividades necesarias, esta situación requiere atención por parte de la empresa Precco, se necesita esquematizar el proceso de entradas y salidas de un área a otro, con indicación del alcance y responsabilidad de cada una.

DIRECCION

La falta de planificación y políticas estructuradas impide que se pueda guiar, inspeccionar y supervisar a los funcionarios, en el cumplimiento de todo lo proyectado presupuestalmente, al tiempo que los miembros del equipo no tiene clara la visión de la compañía.

Para que haya una buena planificación en relación a los presupuestos, es vital que participe el personal involucrado directamente en la determinación de los planes y lineamiento a seguir.

CONTROL

Mediante la comparación presupuestal se determina si se cumplieron los planes y propósitos, no se implementa en la organización esta acción, no se evidencian las variaciones de forma clara, rápida, por tanto, tampoco se toman correctivos para evitar las mismas.

El control permitirá hacer seguimientos, monitoreo y acompañamiento detectando de esta forma las deficiencias que demanden acción correctiva y también, los aciertos que requieran estimulación.

OBJETIVO DEL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO:

El autor González Forero Hernando, resume en dos los objetivos de un presupuesto en un proyecto.

Optimo (teoría):

1. “Determinar de manera anticipada el valor del proyecto, con un grado bueno de aproximación aceptablemente bueno.
2. Planear un seguimiento que a manera de control, permita al interesado conocer paso a paso, el proyecto de manera oportuna y eficiente.”²²

Situación de la Empresa:

Se realiza de manera anticipada, el presupuesto de un contrato, con lo cual se determina el estimado de los costos y los ingresos a obtener. Sin embargo, el grado de aproximación de lo real a lo presupuestado no es aceptablemente bueno, la comparación de la rentabilidad real es menor frente a la estimada.

²² **HERNANDEZ, GONZALEZ FORERO. 2011.** *Presupuesto, su control en un proyecto arquitectónico*. Tercera edición. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011. pág. 1.

No existe planeación de forma tal, que permita ejercer control en los proyectos, impidiendo así, la toma oportuna de decisiones.

9.1.3 TIPOS DE PRESUPUESTO.

Los presupuestos pueden ser clasificados de diversas maneras, como se muestra a continuación. (JORGE, 2005) (CRISTOBAL, 2009) (GLENN, 2005)

Optimo (teoría):

Se clasifican por:

- Según su Flexibilidad
- Según el periodo que cubran
- Según el campo de aplicabilidad
- Según el sector en que se utilicen
- Por su Contenido
- Por la técnica de evaluación
- Por su reflejo en los estado financieros
- Según su Forma

Situación de la empresa:

La compañía para los contratos de servicios ambientales, se puede clasificar en la teoría presupuestal de la siguiente manera:

SEGÚN SU FLEXIBILIDAD:

Flexible o variable: Clasificado bajo esta categoría, porque este tipo de presupuestos son adaptables y permiten cambios propios, lógicos y necesarios, a diferencia de los presupuestos rígidos que no permiten reajustes y no consideran el entorno económico , demográfico, político etc.

POR EL PERIODO QUE CUBRE

A corto Plazo: Porque este tipo de presupuesto tienen una periodicidad limitada a duración del contrato, normalmente son menores a un año.

POR EL CAMPO DE APLICABILIDAD

De operaciones: Este tipo de presupuesto debe cubrir todas las actividades a desarrollar, condición que actualmente no se ha verificado por la falta de controles y finaliza con un estado de pérdidas y ganancias proyectado, esta característica no se evidencia de manera formal.

SEGÚN EL SECTOR QUE SE UTILICE.

Privado: La compañía es una empresa del sector privado, el presupuesto en este sector difiere de los elaborados en el sector público.

POR SU CONTENIDO

Auxiliares: Este tipo de presupuesto es seccionado por departamento, que, para el caso de la compañía se aplica a una parte del área de operaciones, sin embargo el autor señala que este tipo de presupuesto debe ser mostrado en forma analítica, situación que no se presenta en la actualidad.

POR LA TECNICA DE EVALUACION

Estimados: Este presupuesto se hace sobre bases empíricas, las cifras son determinadas sobre las prácticas anteriores, el área de operaciones por medio de su experiencia y cálculos determinados, logran presupuestar los componentes del presupuesto.

POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

De posición financiera y de Resultados: Este muestra la posición que tendría la empresa en el futuro en caso de que se cumplieran las predicciones, Precco Ltda., no realiza estados de financieros proyectados en las actividades de servicios ambientales que presta.

SEGÚN SU FORMA ²³

Informal: La planificación no se evidencia, no hay una secuencia lógica en la elaboración y ejecución presupuestal, lo cual ha generado que se hayan tomado decisiones al azar, bajo presión generando mayores costos a los previstos.

Los objetivos y metas al realizar los presupuesto, no se consignan por escrito, por tanto, “quedan solo en la cabeza” de las personas que lo elaboran, generando ideas a medias y problemas de comunicación obstaculizándose así el cumplimiento de lo propuesto.

Si la empresa formalizara las metas y objetivos, estos podrían ser divulgados de forma clara a todos los implicados en el desarrollo de las actividades, incitándoseles al cumplimiento programado de lo que la empresa espera de cada uno.

El establecer y cumplir con actividades previamente definidas, en forma escrita contribuye a que se pueda establecer control y realizar planes de forma organizada.

²³**GLENN, WELSCH. 2005.** *Presupuestos. Planificación y Control*. Sexta. México : Pearson Educación, 2005. pág. 33.

9.1.4 ETAPAS DEL PRESUPUESTO

Se deben considerar las siguientes etapas en el presupuesto: (JORGE, 2005)

- Pre-iniciación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

PREINICIACION PRESUPUESTAL

Óptimo (teoría):

Durante esta etapa se debe:

1. Evaluar resultados anteriores obtenidos en proyectos similares con el fin de determinar tendencias.
2. Evaluación de los factores del no controlables tales como gustos del consumidor, disposiciones gubernamentales, aspectos demográficos, sociales. Etc.
3. Definición y evaluación de factores controlables tales como: Objetivos, estrategias competitivas, políticas gerenciales, plan de operación.

Situación de la empresa:

La compañía no realiza este tipo de análisis en los contratos anteriores que sean similares al tipo de contrato a adquirir, no determinando así una tendencia en la rentabilidad y utilidad adquirida.

Se analizan los requerimientos de la empresa contratante, pero no se evalúa formalmente las condiciones y capacidad que se necesita para el desarrollo del contrato.

No se definen formalmente los objetivos, políticas y estrategias, lo planes operativos no están establecidos, se va trabajando en la marcha del proyecto.

ELABORACION PRESUPUESTAL

Optimo (teoría):

Durante esta etapa se debe:

1. Definir los componentes en cuanto a costos, gastos, personal etc requeridos para desarrollar el proyecto.
2. Realizar los cálculos en términos monetarios a incurrir para la obtención de los componentes requeridos.
3. Se realiza estudio financiero para determinar si es necesario realizar inversiones, financiación y el flujo de caja que se necesitara.
4. Se analizan las implicaciones y conveniencias en los objetivos cuantitativos determinados en la etapa de pre-iniciación.
5. Se realiza informe con la exposición de los términos determinados en esta etapa, a la gerencia para la respectiva evaluación y la aprobación o rechazo.

Situación de la empresa:

El área de operaciones realiza el estimado de los costos a incurrir, sin embargo en este presupuesto no están determinados la carga de gasto de personal administrativo, o el mantenimiento y desgaste de los equipos propios.

Se realizan los cálculos del valor de costos determinados, pero no se deja evidencia de los cálculos y los soportes con que se hicieron estos.

Se requiere adicionarle al proceso la implicación en caso de que tuviese que incurrir en una inversión en el ajuste o elaboración de equipos, o el valor de financiación generado para cubrir la demanda del proyecto.

Con los costos y gastos determinados operaciones aplica el porcentaje de utilidad que se desea obtener, ajustándose a los objetivos predeterminados en términos cuantitativos.

No se hace un informe formal de todas las actividades, sus costos y los posibles ingresos de forma detallada.

EJECUCION PRESUPUESTAL

Optimo (teoría):

En esta etapa se debe:

1. Todas las actuaciones deben estar acorde a la planificación realizada.
2. Verificar que lo que se pondrá en marcha esta previamente aprobado.
3. Todo el personal implicado ha de cumplir los procedimientos formulados con el fin de cumplir lo propuesto.

Situación de la empresa:

No se concreta un plan de ejecución debidamente estructurado, lo que ha hecho surgir situaciones en las que se debe actuar precipitadamente, situaciones de este tipo generan sobrecostos afectando la rentabilidad del proyecto.

La empresa PRECCO LTDA, en la actualidad no cuenta con sistema robusto con el que pueda ingresar el presupuesto y controlar cada ejecución, mediante este. Ni cuenta con un cargo o área de presupuestos, para esta etapa, se sugiera la creación de un área o puesto de trabajo que controle los presupuestos.

La compañía no tiene diseñados ningún tipo de procedimientos que permitan guiar las acciones de quienes ejecutan el presupuesto, esto causa en los individuos que no tengan una clara visión de hacia dónde apunta la compañía.

.CONTROL PRESUPUESTAL

Optimo (teoría):

1. Ayuda a fijar la responsabilidad a cada función de la empresa, precisamente donde corresponde.
2. Que los responsables de los departamentos implicados sean personas concretas y que respondan de su actuación.
3. Debido a su carácter coordinador, hace que todos los departamentos de la empresa colaboren para alcanzar los objetivos generales fijados por el presupuesto.
4. El sistema de registro y control debe ser adecuado para que el presupuesto y la realidad se puedan comparar.
5. Vigilar que lo ejecutado corresponda a lo asignado presupuestalmente.
6. Regula los gastos proyectados dentro de los límites del ingreso.
7. Controlar y dar aviso antes de la ocurrencia de posibles desviaciones.
8. Verificar en qué grado se cumplieron o no los objetivos.
9. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas
10. Todo sistema presupuestal debe ir acompañado de un sistema de autorización previa de control de gastos reales, ya que de lo contrario se hace difícil, después, explicar las desviaciones.
11. Prepara informes de ejecución parcial acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.

Situación de la empresa:

La compañía Precco Ltda., al no tener estructurados los procedimientos para el presupuesto de los contratos de servicios ambientales, resulta difícil, precisar las funciones y responsabilidades de cada miembro en los procesos realizados, al tiempo que no se evidencia una coordinación armoniosa entre los departamentos, todo el proceso debe ser una cadena que requiere que todos participen de forma eficiente para llegar al logro de los objetivos.

En la contabilidad se requieren precisar y ajustar ciertos parámetros que permitan extraer información fácilmente para que pueda ser comparable con las partidas presupuestadas, se requiere concretar cuentas y centros de costos, para el registro de los documentos que afecten el proyecto o contrato presupuestado.

El control debe comenzar durante la ejecución presupuestal, debido a que antes de ejecutarse cualquier actividad que afecte el presupuesto, deberá visarse, verificando que se encuentre dentro del límite presupuestado, lo ideal es controlar de forma previa, esto no se realiza en la actualidad en la compañía.

Al no realizarse comparación entre lo real y lo presupuestado, no se evidencian las desviaciones a tiempo, por tanto, no se controlan en la medida de su ocurrencia, la gerencia carece de informes que den aviso cuando se presenten las mismas.

Se requiere informes de ejecución parciales en donde se evidencien los resultados obtenidos comparando numérica y porcentualmente las cifras, anexando a esto las variaciones, sus causas.

Las desviaciones no son analizadas ni explicadas, ocurren sin indicarse la causa y el efecto que producen al presupuesto del proyecto, subsisten sin

que se tomen medidas correctivas, los fallos que puedan estarse presentando seguirán ocurriendo una y otra vez.

Un sistema de control de gestión resulta ser una necesidad en la compañía este ayudara a definir responsabilidades, midiendo el cumplimiento de objetivos propuestos.

Se requiere un responsable o área que logre coordinar todo lo relacionado en materia presupuestal, que contribuya a la implementación y después a la mejora continua de los procedimientos, es de vital importancia, así, se lograra tener éxito con el presupuesto como herramienta administrativa y de gestión.

EVALUACION

Optimo (teoría):

En esta fase final se debe:

1. Preparar informes finales que contengan las siguientes características y elementos:
 - Las variaciones que generaron las desviaciones.
 - Las causas y efectos de las variaciones.
 - Indicación del personal o área responsable.
 - Indicadores que midan los resultados.
2. El análisis de los informes se deben conducir:
 - Generar acciones correctivas para los fallos.
 - Generación de Incentivos por los aciertos.
 - Capitalización de experiencias para proyectos siguientes.

Situación de la empresa:

La Evaluación presupuestal no se encuentra establecida como parte del proceso del presupuesto, no existen informes que muestren la comparación presupuestal y la realidad ejecutada. Al no determinarse las desviaciones, no se realiza un análisis que indique los fallos y aciertos ocurridos, haciendo difícil la implementación de acciones correctivas o de capitalización de conocimiento que lleve a un mejoramiento en relación a la actividad de prestación de servicios que realiza la compañía.

9.2. DETERMINACION DE INGRESOS Y COSTOS DEL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO DE SERVICIOS AMBIENTALES.

9.2.1 INGRESOS

Los ingresos en este tipo de proyectos corresponden básicamente a la realización de cuatro actividades de servicios:

- De watering: Es el proceso de separación de la fase líquida y sólida de los fluidos de perforación, por medio de la floculación. (Separación química de iones)
- Tratamiento de Agua: Proceso químico y físico de acondicionamiento del agua para cumplir con la normatividad ambiental vigente.
- Tratamiento de Cortes: Proceso químico y físico para la estabilización de los cortes de perforación.
- Control de Sólidos: Control y mantenimiento de las propiedades del fluido de perforación en cuanto a: Densidad, Viscosidad, etc.

Por cada una de estas actividades se estima una tarifa diaria a cobrar, o se puede cobrar una tarifa global, esto en función de los materiales, maquinaria, equipos, herramientas, insumos y mano de obra requerida.

9.2.2 COSTOS

Los costos del proyecto se pueden agrupar de la siguiente manera:

Nota: La cantidad de cada uno de estos componentes la determinan basados en el estado mecánico del pozo, (Con la profundidad y diámetro del pozo a perforar estiman la cantidad de cortes a tratar), los requerimientos del cliente, área geográfica y condiciones de operacionales.

Los elementos requeridos para desarrollar la operación son:

- Equipos y Maquinaria
- Productos Químicos Y Combustible
- Elementos de Laboratorio
- Accesorios y Herramientas
- Elementos de Seguridad y Dotación
- Repuestos y Mantenimiento
- Mano de Obra
- Recursos Logísticos
- Diversos

EQUIPOS Y MAQUINARIA

Catch tank de 200 Y 250 bbls	Tanque abierto de 500 bbls
Compresor de 125 CFM	Bomba electrica 3x4 de 15HP
Bomba neumatica M-8	Bombas elctrosurgibles
Bomba de aire wilden M-15	Generador con tanque de combustible
Retorta	Unidad de deawatering completa barandas y carpa
Caseta Laboratorio	Centrifuga de dewatering(1800 RPM)
Tablero 220 y440 V	Bomba de alimentacion de centrifuga(Neumatica M-15)
Centrifuga HGS con variador	Stand para centrifuga con caminadero
Centrifuga LGS con variador	Tanque de combustible
Bomba para alimentacion de la centrifuga(4x3 de 30 HP)	Generador (200KVA)con tanque de combustible (1800 Gls)

PRODUCTOS QUIMICOS Y COMBUSTIBLE

Sulfato de Aluminio	Cal Viva
Polimero Ionico	Policloruro de Aluminio
Polimero Cationico	Hipoclorito de Calcio
Acido Acetico	Cal Hidratada
Acpm	Acpm
Polimero No Ionico	Peroxido de Hidrogeno

ELEMENTOS DE LABORATORIO

Espectometro	Kit para medir Hierro
Kit de Jarras	Kit para medir Fenoles
PH-Metro	Kit para medir Nitritos
Turbidimetro	Kit para medir Nitratos
Kit para medir Cloruros	Kit para medir Oxígeno Disuelto.
Kit para medir Sulfatos	Kit para medir Solidos Totales
Kit para medir Alcalinidad	Kit para medir Solidos Disueltos.
Kit para medir Calcio	Vasos Presipitados
pipeta	Pera

ACCESORIOS

abrazaderas de 3/4"	manguera para aire caucho lona de 1/2", 300psi acopladas con acople rápido tipo feeting x 25m
abrazaderas de 1 1/2"	manguera para aire caucho lona de 1/2", 300psi acopladas con acople rápido tipo feeting x 50m
acople espigo rosca externa 1in	manila de 1/4in
acople espigo rosca externa 2in	niple de 1/4in x 20cm galvanizado
acople espigo rosca externa 3in	niple de 1/4in x 5cm galvanizado
acople feeting de 1/4in rosca externa	niple de 3/4in x 10cm galvanizado
acople rápido de 1/4in hembra	niple de 1in x 5cm
acople rápido de 1/4in macho	niple de 2in x 10cm galvanizado
adaptador hembra pvc de 1/2"	niple de 3in x 10cm galvanizado
adaptador macho pvc de 1/2"	pegante pvc x 1/8 gl
adaptador maho de 2in pvc	reducción bushing de 3/4in a 1/4in
alambre semirígido de 7 hilos n2 desnudo	reducción bushing de 3in a 2in
aspersores de 1/2" rosca macho	reducción bushing de 4in a 3in
borna para varilla cooper well 1/4in	reducción bushing tipo copa de 3in a 2in
candado de bloqueo	reducción bushing tipo copa de 4in a 3in
cinta bandit de 1/4in marca:eagle	tapon liso de 2in pvc
codo 1in galvanizada	te 1in galvanizada
codo 2in galvanizado	te de 2in galvanizado
codo 3in galvanizado	te de 2in pvc sanitario
codo de 1/4in galvanizado	te de 3in galvanizado
codo de 2in pvc sanitario	te sanitaria 4in pvc
codo sanitario 4in pvc	tubería sanitaria de 4in x 6m pvc
collarin de 2" a 1/2"	tubo de 1/4in x 2m galvanizado
cruceta 1in galvanizada	tubo de 2in pvc sanitario
cruceta 2in galvanizado	tubo pvc de 1/2" x 6m
cruceta 3in galvanizado	uniones sanitarias de 4in pvc
grapas para cinta bandit de 1/4in	válvula de bola de 1/4in
limpiador pvc x 1/8 gl	válvula de bola de 3/4in
manguera de 1in caucho lona, 150psi	válvula de bola de 1in
manguera de descarga de 2in x 10m	válvula de bola de 2in
manguera de descarga de 3in x 10m	válvula de bola de 3in
manguera de succión de 2in x 6m	válvula hembra-macho de 1/4in
manguera de succión de 3in x 6m	varilla cooper well 1/4in x 1m

HERRAMIENTAS

alicate stanley	llave para tubo de 36". stanley
barra	llaves bristol 1/16" a 1/2"
carretilla	llaves bristol 2mm a 12mm
cíncel	llaves mixtas de 3/8" a 1 1/4". stanley
cortafrio. stanley	llaves mixtas de 8mm a 24mm. stanley
destornillador bormero estrella. stanley	Maseta 1 lb con cabo
destornillador bormero pala. stanley	macho o porro en bronce 7lb con cabo
flexometro de 5m	marco con segueta
hombresolo. stanley	martillo de bola de 3lb
linterna recargable	pala
llave expansiva de 10" stanley	pica
llave expansiva de 18" stanley	pistola de calafateo para silicona
llave para tubo de 12" stanley	prensa no. 6
llave para tubo de 24" stanley	zunchadora

KIT DE MANTENIMIENTO Y RESPUESTO.

aceite 15w40 mobil	correa para centrifuga
aceite multigear 85w90	correa para generador
grasa para alta temperatura	correa para compresor
aceite sae90	pin torque
rando 68	diafragma para m-15
filtro de aire para generador	diafragma para m-8
filtro de agua para generador	eje para bomba m-15
filtro de combustible generador	eje para bomba m-8
filtro de aceite generador	filtro de aceite compresor
filtro de aire para compresor	

ELEMENTOS DE SEGURIDAD Y DOTACIÓN

avisos para extintores abc	Ducha de emergencias
aviso para extintor solkaflam	Estacion Lavajojos
aviso riesgo eléctrico	Extintor Multiproposito ABC 20LB
aviso riesgo eléctrico de 220v	Extintor Solkaflam
aviso riesgo eléctrico de 440v	Guantes de Vaqueta
aviso salida de emergencia flecha derecha	Mascarilla contra vapores
aviso salida de emergencia flecha izquierda	traje blanco de limpieza
aviso ruta de evacuación flecha derecha	Guantes de nitrilo
aviso ruta de evacuación flecha izquierda	Overol
aviso punto de encuentro	Casco
aviso nfpa	Bota de caucho con Puntera
aviso no operar equipo en mantenimiento. en acrílico	Bota de cuero con puntera
aviso no operar riesgo eléctrico. en acrílico	Impermeable
aviso nombre de químicos	Gafas

KIT DE MANTENIMIENTO Y RESPUESTO.

aceite 15w40 mobil	correa para centrifuga
aceite multigear 85w90	correa para generador
grasa para alta temperatura	correa para compresor
aceite sae90	pin torque
rando 68	diafragma para m-15
filtro de aire para generador	diafragma para m-8
filtro de agua para generador	eje para bomba m-15
filtro de combustible generador	eje para bomba m-8
filtro de aceite generador	filtro de aceite compresor
filtro de aire para compresor	

MANO DE OBRA

- Ingeniero Supervisor y de Operaciones
- Técnicos y Obreros de Patio

QHSE (Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente)

- Exámenes de ingreso

DIVERSOS

- Hospedaje
- Alimentación
- Elementos de aseo
- Elementos de oficina
- Computador, Impresora e Internet Móvil

RECURSOS LOGISTICOS Y MOVILIZACION

- Camioneta
- Volqueta
- Carro-tanque
- Retroexcavadora
- Tracto-mula

9.3. PROCEDIMIENTO PRESUPUESTAL DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS AMBIENTALES.

9.3.1 OBJETIVO.

El Objetivo de este procedimiento es la implementación y sostenibilidad del proceso presupuestal para la elaboración, el seguimiento, el control y la retroalimentación permanente del cumplimiento del presupuesto, con el fin de obtener un mejoramiento continuo en la determinación de los objetivos y así cumplir con las metas propuestas periódicamente por la Organización.

9.3.2 ALCANCE.

El alcance de este procedimiento se enfoca a los procesos de generación de ingresos de la Compañía, en lo que respecta a la prestación de servicios ambientales, como de-watering, tratamiento de lodos y tratamiento de aguas.

9.3.3 GLOSARIO.

Cortes: El producto resultante por la perforación del taladro en la tierra, mezcla de lodo, tierra, fluidos

Desviación: Diferencia entre los datos previstos y los datos reales.

Estado Mecánico: Análisis de las características de perforación, tipo, diámetro y profundidad del pozo, basado en este se determinan la cantidad de cortes posibles a tratar.

Pozo Convencional: Es un pozo con características normales estándar, básicas, de fluido base agua.

Pozo No Convencional: Es un pozo con caracterizaciones y condiciones fuera del estándar normal, con diferente tipo de fluido (Base Aceite)

9.3.4 RESPONSABLES

Los responsables de este procedimiento y el buen desarrollo del mismo serán de: El Analista de Presupuesto, El Gerente de Operaciones o su delegado, La Gerencia General o su delegado, El Director de Contabilidad y/o su delegado.

9.3.5 DEFINICION

Definición General:

La elaboración, ejecución, control y validación del presupuesto se realizará mediante el control previo a la realización de todas las operaciones de la Compañía relacionadas con los proyectos de Servicios Ambientales, por intermedio del Analista de presupuesto con el fin de minimizar las desviaciones que puedan cambiar el objetivo propuesto inicialmente.

9.3.6 ETAPAS DEL PRESUPUESTO:

9.3.6.1 PREINICIACION PRESUPUESTAL

- El posible cliente presenta la oferta contractual.
- El Coordinador de operaciones o su delegado realizara el análisis del comportamiento de Contratos con condiciones similares a la oferta del cliente, en cuanto a rentabilidad y utilidad, visualizando el posible margen a obtener, determinando así, si es conveniente aplicar a la oferta.
- El Coordinador de Operaciones o su delegado realiza el estudio de la Oferta del Posible Cliente, determinado las condiciones técnicas y operativas por este requeridas:
 - Tipo de pozo (¿Es pozo convencional o No convencional) podemos cubrir este tipo de pozo?)

- Tipo de servicio solicitado (¿Podemos prestar el servicio?)
- Maquinaria y equipos (Disponibilidad)
- Maquinaria y Equipos (¿Operativos?)
- Mano de Obra (Tenemos el personal calificado?)
- Ubicación geográfica y Seguridad (Podemos desplazarnos a la zona?
¿Es zona de alto riesgo?)
- El coordinador de operaciones o su delegado elaborara una matriz DOFA respecto de la oferta.
- El coordinador de operaciones o su delegado elaboraran el informe preliminar de viabilidad o inviabilidad de la oferta conforme a los análisis realizados en esta etapa.
- El Gerente de Operaciones revisara los análisis indicados en el informe, corroborando las condiciones de la oferta y la disponibilidad de la compañía para prestar el servicio, realiza correcciones de ser necesarias y lo envía a la gerencia genera para análisis y toma de decisión.
- La Gerencia General valida el informe aprobando o no la aceptación de la oferta para realizar el proyecto, si es aprobada procede a definir los objetivos Cuantitativos deseados, en caso contrario se determinara si las causas por las que no se acepta, resultan ser oportunidades de mejoramiento y se procederá a realizar la retroalimentación a las partes implicadas.

9.3.6.2 ELABORACIÓN PRESUPUESTAL

- La Gerencia de Operaciones analiza el estado mecánico del pozo, realizando los cálculos necesarios para determinar los elementos a requerirse, dejando en forma escrita la formulación de éstos.
- En base a los cálculos anteriores, se planifican los elementos y la cantidad requeridos para el proyecto y los solicitados por el cliente (Maquinaria y equipos, propios y alquilados, los insumos, la logística, las movilizaciones, mano de obra calificada y no calificada, materiales, diversos, etc)

Se solicita a las áreas especializadas el valor de los elementos requeridos:

- Al coordinador de compras y logística o su delegado, que realice las cotizaciones de los recursos (Maquinaria y equipos alquilados, transporte, materiales e insumos).
- Al encargado de nómina que realice el cálculo del costo de la mano de obra indicándosele si tienen condiciones especiales.
- Al director de planta o su delegado el valor el sostenimiento de los equipos propios.
- Al Director de Contabilidad o su delegado el desgase a aplicar por concepto de equipos y maquinaria.
- A Contabilidad el valor de la carga administrativa.
- La Gerencia de Operaciones teniendo en cuenta la cantidad y los valores de cada elemento procede a calcular el costo total del proyecto mediante una hoja de cálculo de costos.

- La Gerencia de Operaciones entregará informe a la Gerencia Financiera, con el valor del costo total para que se determine el flujo de caja que se requerirá. De ser necesaria financiación la Gerencia Financiera deberá entregar a la Gerencia de Operaciones el costo de la misma para que se incluya en el presupuesto.
- La Gerencia de Operaciones y financiera deben revisar cual es el objetivo de utilidad de la Empresa para este contrato y agregar al costo el porcentaje establecido por la Compañía.
- La Gerencia de Operaciones o Su delegado entrega a Contabilidad el dato de los posibles ingresos a generar por el Proyecto, para que liquide e informe el valor de los impuestos a cargo.
- La Gerencia de Operaciones incluirá en el presupuesto del proyecto el valor de los Impuestos Calculados.
- La Gerencia de Operaciones, con los datos de costos incluida la utilidad deseada, establecerá la tarifa diaria a cobrar al cliente
- Se envía a gerencia el informe presupuestal para su respectiva evaluación y aprobación, si la gerencia lo requiere se realizaran ajustes presupuestales al informe inicial.
- La Gerencia de operaciones procede a participar en el proceso de licitación o acepta la propuesta contractual del cliente oferente.
- Una vez se obtenga el contrato, se dará paso a la ejecución del presupuesto, el Gerente de Operaciones enviara al analista de presupuesto, este de forma discriminada por cada concepto o componente presupuestal.

9.3.6.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

- El coordinador de Operaciones o Su delegado, establece fechas de inicio de operación y elabora cronograma de actividades a desarrollar para el inicio, desarrollo y finalización del proyecto.
- El coordinador de Operaciones, valida el cronograma con el gerente de operaciones y realiza correctivos de ser señalados.
- El Coordinador de Operaciones o su delegado realizan la lista de chequeo de los elementos o componentes (Maquinaria y Equipo, Química, Combustible, Mano de Obra, Elementos de laboratorio, Accesorios, Herramientas, Elementos de Seguridad, Dotación, Repuestos, Diversos) establecidos en el presupuesto aprobado, para el funcionamiento del proyecto.
- El coordinador de Operaciones valida el listado con el Gerente de operaciones y realiza correctivos de ser señalados.
- El coordinador del área de operaciones eleva solicitud de recursos de bienes o servicios a la Gerencia de Operaciones o su delegado mediante la requisición Anexando el cronograma de movilización e inicio de operación.
- La Gerencia de Operaciones o su delegado, analiza, evalúa, modifica y aprueba las requisiciones solicitadas.
- Con las requisiciones aprobadas el Gerente de operaciones o su delegado enviara a cada departamento según corresponda.(Como sigue a continuación)

Maquinaria y Equipo: Propio.

- La Gerencia de Operaciones o su delegado envía al director de planta la requisición los equipos y maquinaria propios necesarios para la prestación del servicio, indicando la fecha de inicio de movilización.
- El director de planta analiza la solicitud de equipos y el cronograma de movimiento de equipos.
- El director de planta informa a la Gerencia de Operaciones la disponibilidad y el estado actual de los equipos.
- El director de planta elaborará el cronograma de actividades para la entrega de los equipos en la fecha indicada para la movilización.

Maquinaria-Equipo Alquilado, Movilización y Compra de Bienes:

- La Gerencia de Operaciones envía al Coordinador de Compras Y logística, las requisiciones de Bienes y Servicios para la prestación del servicio, anexando copia del cronograma de actividades de la operación.
- El Coordinador de Compras y Logística Elabora el plan de contratación de servicios, en donde, el tiempo, el valor, la forma de contratación, anexando ordenes de servicio
- El Coordinador de Compras y Logística entrega el plan de contratación a la Gerencia de Operaciones.
- El Gerente de Operaciones evalúa, recomienda y/o aprueba el plan de contratación con sus debidas ordenes de servicio.
- El Coordinador de Compras y logística, elabora informe de las compras a realizar anexando órdenes de compra a la Gerencia de Operaciones para revisión.

- El Gerente de Operaciones Revisa, aprueba o des-aprueba las órdenes de compra.
- El Gerente de Operaciones entrega al área de presupuesto las órdenes de compra y servicios para su validación.
- La Gerencia de Operaciones recibe del analista de presupuesto, las órdenes de compra y servicios validados.
- La gerencia de Operaciones analiza y verifica las observaciones del analista de presupuesto.
- En caso de estar aprobadas las órdenes, la Gerencia de Operaciones las envía al Coordinador de Compras y Logística, para que proceda con la ejecución.
- En caso de que estén desaprobadas las Ordenes, (Por estar fuera del Presupuesto) el Gerente de Operaciones o su delegado determinaran la causa o razón del desvío y realizara documento de justificación o tramitara el aumento presupuestal o traslado presupuestal ante la Gerencia General o en su defecto tramitara la corrección de la Orden.
- El Gerente de Operaciones envía la Orden de Compra o Servicio, corregida o anexara el documento de justificación, al analista de presupuesto.
- La Gerencia de Operaciones recibe del analista de presupuesto, la orden de compra o servicio validados.
- La Gerencia de Operaciones envía las orden de compra o servicio al Coordinador de Compras y Logística, para que proceda con la ejecución.

- El Coordinador de Compras y Logística recibe de la Gerencia de Operaciones la orden de compra o servicio para su trámite.
- El coordinador de Compras y Logística, elabora solicitud de recursos a la Gerencia Financiera para el proceso de compras y contrataciones.

Mano de Obra

- La Gerencia de Operaciones eleva solicitud de personal Staff al área de Recurso Humano.
- La Gerencia de Operaciones informa a Recurso Humano la programación de turnos para el nuevo pozo.
- La Gerencia de Operaciones informa a Recurso Humano la necesidad de personal de mano de obra no calificada
- La Gerencia de Operaciones de forma paralela informa con el formato de Solicitud de Personal al analista de presupuesto de la requisición de personal para el nuevo pozo indicando los cargos y los salarios del personal.
- La Gerencia de Operaciones recibe del Analista de Presupuesto la solicitud de personal, este analiza las observaciones realizadas.
- Si la solicitud fue aprobada, la Gerencia de Operaciones informara a Recursos para que proceda con la ejecución.
- En caso de estar aprobada la solicitud de Personal, la Gerencia de Operaciones, envía al área de Recursos Humanos para que proceda con la ejecución.

- En caso de que esté desaprobada la solicitud de personal (Por estar fuera del Presupuesto) el Gerente de Operaciones o su delegado determinaran la causa o razón del desvío y realizara documento de justificación o tramitara el aumento presupuestal o traslado presupuestal ante la Gerencia General o en su defecto tramitara la corrección de la Solicitud de Personal.
- El Gerente de Operaciones envía la solicitud de Personal, corregida, de ser el caso, o con el anexo del documento de justificación, al analista de presupuesto.
- La Gerencia de Operaciones recibe del analista de presupuesto, la solicitud de personal debidamente validada.
- La Gerencia de Operaciones informa a Recursos Humanos, la aprobación de la solicitud de personal para que proceda con la ejecución.

Productos Químicos

- La Gerencia de Operaciones o su delegado envía al Encargado de Inventarios la requisición de la Química requerida para el tratamiento en pozo.
- El encargado de Inventarios analiza la solicitud de Química requerida, realiza cronograma y remisiones, enviándolos al Gerente de Operaciones.
- El Gerente de operaciones o su delegado revisara el cronograma y remisiones, si está correctas se enviara al Analista de Presupuesto para su validación.
- La Gerencia de Operaciones recibe del Analista de Presupuesto la orden de despacho, este analiza las observaciones realizadas.

- En caso de estar aprobada la orden de despacho, la Gerencia de Operaciones, envía al encargado de inventarios para que proceda con la ejecución.
- En caso de que esté desaprobada la orden de despacho (Por estar fuera del Presupuesto) el Gerente de Operaciones o su delegado determinaran la causa o razón del desvío y realizara documento de justificación o tramitara el aumento presupuestal o traslado presupuestal ante la Gerencia General o en su defecto tramitara la corrección de la Orden de despacho.
- El Gerente de Operaciones envía la orden de despacho, corregida, de ser el caso, o con el anexo del documento de justificación, al analista de presupuesto.
- La Gerencia de Operaciones recibe del analista de presupuesto, la orden de despacho debidamente validada.
- La Gerencia de Operaciones envía la orden de despacho, al Encargado de Inventarios para que proceda con la ejecución.

9.3.6.4 CONTROL PRESUPUESTAL

(Pasos Previos) Comparación Presupuestal:

- El Analista de presupuesto se reunirá con el Director de Contabilidad para definir la clasificación los componentes del presupuesto componentes (Costo, Gasto, Ingreso) en cuenta a cuentas, con el fin de contabilidad pueda apartar los datos requeridos por el analista de presupuesto para la comparación presupuestal.

- El Director de Contabilidad y el Analista de presupuestos, definirán la clasificación de los centros de costos por proyecto.
- El Director de Contabilidad y El analista de Presupuesto definirán los documentos que requerirán la aplicación de centros de costos, de tal forma que se pueda extraer la información para la generación de Balance General y el estado de Resultados Real.

Verificación Ejecución:

- El analista de presupuesto recibe de la gerencia de operaciones el presupuesto detallado, indicando cantidades, valor unitario, cargos (Personal), tiempo requerido, concepto, por cada componente o rubro presupuestal.
- El analista de presupuesto verificara que el presupuesto esté debidamente aprobando en todas sus partidas por la gerencia general.
- El analista de presupuesto alimentara una hoja de cálculo con los datos del presupuesto recibidos, Esta hoja debe contener estar organizada por cada rubro o componente presupuestal, discriminado, cada partida por concepto, cantidad, tiempo requerido, cargos (Personal), Valor de cada una de las partidas.
- El analista de presupuesto formulara la hoja de cálculo de presupuesto, para que vaya restando a cada partida por valor y cantidad, las ejecuciones que se vayan generando.
- Verificar que las partidas que se vayan a ejecutar estén dentro de lo planeado:

Compra de Bienes y Servicios

- Se recibe del Gerente de Operaciones las órdenes de compra y servicios para validación.
- El analista de Presupuesto verifica que las órdenes respectivas, cumplan con lo estipulado presupuestalmente en cuanto a: Cantidad, Concepto, Tiempo de Contratación y valor total.
- En caso de que las ordenes se ajusten al presupuesto, el analista de presupuesto, procederá a descarga a la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de las órdenes
- El analista de presupuesto, envía aprobadas al Gerente de Operaciones o su delegado las órdenes de compra y servicios revisados
- En caso de que las órdenes, no se ajusten a lo presupuestado, no se descargaran de la hoja de cálculo del presupuesto. El analista elaborara documento detallando causal de devolución, de las órdenes de compra o servicios especificando la desviación en cuanto a: cantidades, valores o tiempo de contratación y lo enviara junto con la orden de compra o servicio al Gerente de Operaciones o su Delegado.
- El analista de presupuesto recibirá de nuevo, de la gerencia de operaciones, la orden de compra corregida o en su defecto, con el documento anexo de justificación.
- El analista de presupuesto, procederá a descarga a la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de las órdenes hasta el monto aprobado inicialmente, dejando una anotación indicando que la partida tiene desviación.

- El analista de Presupuesto archivara el documento de justificación o modificación de la partida presupuestal cual deberá anexar después al informe parcial de ejecución.
- El analista devolverá tramitada la orden de servicio o compra a la Gerencia de Operaciones o su Delegado.

Mano de Obra

- Se recibe de la Gerencia de Operaciones la Solicitud de Personal para la respectiva validación.
- El analista de Presupuesto verifica que la solicitud, que cumpla con lo estipulado presupuestalmente en cuanto a: Cantidad, Cargo, Tiempo de Contratación (Nuevo Personal), valor salario y condiciones adicionales.
- En caso de que las solicitudes se ajusten al presupuesto, el analista de presupuesto, procederá a descarga a la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de las solicitudes.
- El analista de presupuesto, envía con sello de aprobación a la Gerencia de Operaciones o su delegado las solicitudes de personal revisados.
- En caso de que las solicitudes de Personal, no se ajusten al presupuesto, no se descargarán de la hoja de cálculo de presupuesto. El analista diligenciará un documento de devolución, en el que indicara, motivo de la devolución, especificando la desviación de las solicitudes de personal, en cuanto a cantidades, salario, adicionales y tiempo de contratación, este debe ser enviado junto con la orden de solicitud de personal al Gerente de Operaciones o su Delegado.

- El analista de presupuesto recibirá de nuevo, de la gerencia de operaciones, la Solicitud de Personal corregida o en su defecto, con el documento anexo de justificación.
- El analista de presupuesto, procederá a descarga a la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de las solicitudes de personal hasta el monto aprobado, dejando una anotación indicando que la partida tiene desviación.
- El analista de Presupuesto archivara el documento de justificación o modificación de la partida presupuestal deberá anexar después al informe parcial de ejecución.
- El analista devolverá tramitada la solicitud de personal a la Gerencia de Operaciones o su Delegado.

Productos Químicos

- Se recibe de la Gerencia de Operaciones la remisión de productos para la respectiva validación
- El analista de Presupuesto verifica que la remisión, cumpla con lo estipulado presupuestalmente en cuanto a: Cantidad, Valor total y Concepto.
- En caso de que la remisión se ajusten al presupuesto, el analista de presupuesto, procederá a descarga en la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de dicha orden.
- El analista de presupuesto, envía con sello de aprobación a la Gerencia de Operaciones o su delegado la remisión revisada.

- En caso de que la remisión, no se ajusten al presupuesto, no se descargarán de la hoja de cálculo de presupuesto. El analista diligenciará un formato de devolución presupuestal, en el indicará, motivo de la devolución con los datos de la desviación de la remisión, en cuanto a cantidades, valores y Conceptos, este debe ser enviado junto con la remisión al Gerente de Operaciones o su Delegado.
- El analista de presupuesto recibirá de nuevo, de la gerencia de operaciones, la remisión corregida o en su defecto, con el documento anexo de justificación de la desviación.
- El analista de presupuesto, procederá a descarga a la hoja de Cálculo del presupuesto cada uno de los datos de la remisión, hasta el monto aprobado, dejando una anotación indicando que la partida tiene desviación.
- El analista de Presupuesto archivará el documento de justificación o modificación de la partida presupuestal deberá anexar después al informe parcial de ejecución.
- El analista devolverá tramitada la orden de despacho a la Gerencia de Operaciones o su Delegado.
- El analista de presupuesto, solo procederá a realizar traslado presupuestal con la debida orden aprobada de Gerencia General, dejando una anotación indicando que la partida tiene orden traslado presupuestal.
- El analista de presupuesto, solo procederá a realizar aumento presupuestal en caso de que el contrato sea modificado en relación al tiempo de prestación del servicio o con la orden expresa de Gerencia General.

(Pasos Finales) Comparación Presupuestal:

- El analista de presupuestos solicita de forma mensual al Director de Contabilidad los informes o el saldo en cuentas de cada uno de los componentes presupuestales del respectivo centro de costo o proyecto.
- El analista de presupuesto procede a registrar en la hoja de cálculo del presupuesto del proyecto los datos reales en frente de cada una de las partidas presupuestales.

Análisis de Desviaciones.

El analista de presupuesto realizara análisis de desviaciones: Desviación en Valor Absoluto, Desviación en porcentaje.

- Análisis desviación en valor Absoluto: El analista de presupuesto formulara la hoja de cálculo para que realice la operación de resta entre el valor presupuestado menos valor real, por cada partida. (Valor Presupuestado-Valor Real), esto dará como resultado la desviación entre lo presupuestado y lo real, tanto positiva como negativa en valor absoluto.
- Análisis Desviación en Porcentaje: El analista de presupuesto formulara en la hoja de cálculo del presupuesto la operación, está será: La desviación multiplicada por cien y divida por el valor presupuestado. (Desviaciones X 100 /Vr presupuestado). Este análisis le permitirá ver el grado porcentual de desviación de lo presupuestado versus lo estimado, mostrando las partidas favorables y desfavorables.

Informe Parcial

- El analista de Presupuesto elaborara mensualmente un informe parcial, en él se debe indicar el avance ejecutado del proyecto y las desviaciones

ocurridas hasta el momento, así como la estructura y características del Informe Final(Ver pasos en etapa de Evaluación, Informe Final)

9.3.6.5 EVALUACION PRESUPUESTAL

- La Gerencia General determinara el control por excepción para el análisis de las desviaciones, es decir, solo las partidas que superen cierto monto o porcentaje, serán objeto de análisis. Se considerara, solo, la suma de las desviaciones que supere determinado porcentaje, tanto positivo como negativo. Con este dato el analista de presupuesto se centrara en estas partidas las cuales llevara en orden principal de importancia en el informe de ejecución presupuestal, documentado cada una.
- El Analista de Presupuesto deberá documentar cada una de las desviaciones que este fuera del rango señalado por gerencia para análisis, indicando las características de estas, se guiara por los respectivos documentos de justificación entregados por cada responsable de la actividad ejecutada, determinara el problema, su causa y si es el caso, el responsable.
- El analista de Presupuesto, procederá a realizar el estado de Resultado y Balance General presupuestado, con el fin de realizar aplicación de los indicadores financieros.
- El analista de presupuesto realizara los siguientes indicadores de medición los cuales anexara para evaluación de la gerencia en el informe final de presupuesto del proyecto.

Indicadores Financieros:

Razones de liquidez: Permiten identificar el grado de liquidez con que cuenta la empresa.

Rotación de Cartera:

- El analista realizara este indicador con el siguiente cálculo: Ventas a Crédito/Promedio de Cuentas por Cobrar.
- El analista realizara la conclusión arrojada por el indicador, este muestra el tiempo le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar.

Rotación de Cuentas por pagar:

- El analista realizara este indicador con el siguiente cálculo: Compras a crédito/Promedio de cuentas por pagar.
- El analista realizara la conclusión mostrada por este indicador, este señalara el número de veces que en el periodo de duración del proyecto la empresa dedico su efectivo para pagar sus pasivos.

Índice de Solvencia:

- El analista realizara el indicador así: Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Razones de Endeudamiento: Se identifica el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos:

Razón pasivo capital.

- El analista elaborara el cálculo de este indicador determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

- El analista indicara mediante éste la proporción de financiación de los activos de la compañía en cabeza de los socios y en cabeza de los terceros.

Razones de Rentabilidad: El grado de rentabilidad que obtuvo la empresa, con respecto a las ventas, los activos.

Margen bruto de utilidad.

- El analista realizara este indicador con el siguiente cálculo: $(\text{Ventas} - \text{Costo de Operación}) / \text{Ventas}$.
- Con este indicador el analista medirá el porcentaje de utilidad bruta lograda por la empresa, el cual, comparara con el resultado de este mismo indicador, pero con los valores reales, determinado así, la variación entre lo estimado y lo ejecutado.

Margen neto de utilidades.

- El analista realizara este indicador con el siguiente cálculo: $((\text{Ventas} - (\text{Costo de Operación} + \text{Gastos} + \text{Imptos})) / \text{Ventas})$.
- Con este indicador el analista medirá el porcentaje de utilidad neta lograda por la empresa, el cual, comparara con el resultado de este mismo indicador, pero con los valores reales, determinado así, la variación entre lo estimado y lo ejecutado.

Rendimiento de la inversión.

- El analista realizara este indicador con la siguiente formulación: $(\text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{activos totales})$.
- El analista realizara el respectivo análisis el cual mostrara la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa.

Indicadores No Financieros

Indicador de Cumplimiento:

- El analista de presupuesto elaborara una Lista de Chequeo (Check List) de cada una de las actividades del conjunto de procedimientos presupuestales por cada área responsable.
- El analista de presupuesto con la lista de Chequeo de actividades, calificara si las Área responsables cumplieron o no con el procedimiento asignado., enunciando: Si Cumplió o No cumplió. Con los resultados realizara el cálculo del indicador (Numero de Actividades Cumplidas/Numero de Total de Actividades)
- El analista de presupuesto, realizara la conclusión de la evaluación indicando el resultado de cada área, con respecto al grado en que cumplieron y se ajustaron al procedimiento presupuestal, esto resulta ser importante, ya que en la medida que se cumplan los procedimientos establecidos, se logran los objetivos propuestos.

Indicador de Eficacia:

- Conforme al porcentaje de desviación permitida por la Gerencia General, dentro del presupuesto, El analista utilizara las desviaciones fuera y dentro del rango permitido, para realizar un indicador. (Número de Desviaciones Fuera del Rango/Total de Desviaciones) y (Numero de Desviaciones Dentro del Rango/Total de Desviaciones).
- El analista de presupuesto examinara los resultados indicando el porcentaje de desviaciones que estuvieron fuera de rango, afectando negativamente la utilidad esperada, se debe determinar y enunciar la

causa y el efecto que produjeron, esto mostrara el grado de asertividad presupuestal.

- El analista de presupuesto examinara los resultados indicando el porcentaje de desviaciones que estuvieron dentro de rango, determinando y enunciando la causa, está resulta ser importante porque logra producir un efecto positivo en la utilidad esperada, por tanto su análisis puede conducir a establecer mejoras en la operación del proyecto. De igual forma se debe indicar el responsable del hecho.

Finalización.

- El analista de Presupuesto elabora informe final de evaluación presupuestal en el incluirá:
 - Balance General, Estado de resultado Proyectado y Real.
 - Las variaciones (fuera del rango autorizado), producto de la comparación presupuestal, con indicación de sus características, causa, efecto y responsable, en orden de principal importancia, se adjuntara los documentados de justificación de las mismas.
 - Indicadores Financieros con su respectivo análisis y comparación entre los elaborados con los datos reales y los proyectados.
 - Indicadores No financieros con su respectivo resultado de evaluación.
 - El analista de presupuesto procederá a enviar el informe final a la gerencia general.
- La Gerencia General una vez realizado el análisis del informe, tomara decisiones que permitan implementar las medidas correctivas y la retroalimentación para mejora continua del proceso.

9.4. APLICACIÓN DEL CICLO PHVA EN CADA UNA DE LAS ETAPAS PRESUPUESTALES

El ciclo PHVA, como herramienta de calidad total se aplicara a cada etapa del presupuesto ello permitirá, que se puedan predecir, realizar, verificar y retroalimentar todo el proceso, dando así al proceso una mejora continua.

Los procedimientos para las anteriores cinco etapas, se desarrollara bajo la perspectiva del ciclo PHVA, y cada una de las actividades cumplirá con los objetivos que se espera al realizar todo el desarrollo presupuestal aplicando a este proceso de gestión de calidad total.

1. Pre-iniciación = Planeación
2. Elaboración = Planeación y hacer
3. Ejecución = Hacer
4. Control = Verificación y Actuar
5. Evaluación = Verificación y Actuar

A continuación se muestra una tabla de resumen de la aplicación de los objetivos presupuestales y los de PHVA en los procedimientos diseñados.

ETAPAS DEL PROCESO PRESUPU- ESTAL	OBJETIVOS DE CADA ETAPA PRESU- PUESTAL	CICLO PHVA	OBJETIVOS DE CADA CICLO DEL PHVA	ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS PRESUPUESTALES Y LOS DEL PHVA
PRE- INICIACION	Verificar la rentabilidad según históricos.	PLANEACION	-Definir Objetivos.	Se analiza el comportamiento de rentabilidad de contratos similares.

	Se evalúan los factores controlables y no controlables		-Establecer Situación Actual	Se analizan las condiciones del cliente y de la empresa para la realización del posible contrato.
ELABORACION	Se realiza la programación de los elementos operativos, financieros y demás necesarios.	PLANEACION	-Plan de trabajo	Se realiza la planificación de los elementos del costo y gasto en los que se deberá incurrir para prestar el servicio.
EJECUCION	Poner en marcha los planes, comenzar a desarrollar las actividades programadas.	HACER	Realizar plan de trabajo establecido.	Se revisa y chequean los elementos necesarios para el inicio de la operación. Solicitan a las áreas encargadas cada uno de las requisiciones, órdenes y solicitudes de Bienes, Equipo y Maquinaria, Personal, Insumos, necesarios.

CONTROL	-Verificación continúa de las posibles desviaciones, con el fin de evitar que se produzcan ejecuciones de partidas fuera del presupuesto.	VERIFICACION O CONTROL -ACTUAR	-Se efectúan verificaciones a las actividades realizadas, controlando que estén dentro de margen de cumplimiento de los objetivos previstos.	Se verifican las Órdenes de pedido, Requisiciones y solicitudes, sobre la marcha controlando que se ajusten al presupuesto, esto crea medidas preventivas para las posibles desviaciones.
CONTROL	-Comparación resultados reales con los previstos, analizando las desviaciones ocurridas. - Se utiliza la información de los análisis para estipular las debidas medidas en forma oportuna.	VERIFICACION O CONTROL -ACTUAR	-Se comparan los resultados obtenidos versus los esperados. -Se actúa realizando correcciones requeridas.	-El presupuesto es analizado frente a la ejecución real, determinándose las variaciones presentadas, sus causas. -Con los informes parciales presentados, la gerencia podrá tomar decisiones oportunamente, conforme aparezcan las variaciones.

EVALUACION	-Se realizan informes con los resultados obtenidos, con las variaciones y sus respectivos análisis. -Se efectúan indicadores que permitan medir los resultados. -La información obtenida se utilizara para delinear acciones correctivas y retroalimentación, mejorando así continuamente el proceso.	VERIFICACION O CONTROL -ACTUAR	Si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan. – Si determina que no se logró lo deseado, entonces hay que actuar corrigiendo y retroalimentando el proceso.	-Mediante los informes finales que se realicen se documentaran los logros obtenidos, así como las deficiencias. -Los indicadores y análisis realizados permitirán que se planteen acciones de prevención, corrección y mejoramiento para las futuras proyecciones.
--------------------------	--	--	---	--

9.5. CONTROL EN LAS ETAPAS DE PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES.

Para desarrollar los procedimientos de control presupuestal, se hace necesario partir desde el inicio de la elaboración del presupuesto, se debe conocer cada etapa, con el fin de forma identificar lo que se requiere controlar y establecer así dicho control, el cual debe estar presente durante todo el proceso.

Ahora la verificación o el control como se llamará en adelante en este trabajo, no se realizará sólo en la etapa cuarta del proceso presupuestal, si no que **EL CONTROL O VERIFICACION se inicia desde la primera hasta la última fase de forma permanente y continua**, ya que éste debe permitir prevenir posibles eventos y situaciones no planeadas en el desarrollo del proyecto y que de presentarse, la organización pueda tomar las decisiones más acertadas posibles disminuyendo el impacto que se pueda presentar en la consecución de los objetivos propuestos.

En cada fase se realizan actividades que permitirán realizar el control presupuestal desde el inicio del proceso, a continuación se indicara en forma resumida las actividades de control para cada etapa:

EL CONTROL Y LA PRE-INICIACION:

- Se segregan las funciones en el área de operaciones, permitiendo así que sea una persona la que analice las condiciones de oferta del cliente y de la compañía para prestar el servicio, estando en cabeza del Gerente de Operaciones y del gerente general la validación de la información suministrada, encargándose de realizar la retroalimentación conforme a los resultados arrojados.

EL CONTROL Y LA ELABORACION:

- En esta etapa participan diversas áreas de la compañía, suministrando información a la gerencia de operaciones para que ésta pueda realizar el cálculo de los costos, con esta forma de procedimiento no queda en cabeza de la gerencia de operaciones establecer valores, siendo así, su función verificar la razonabilidad de estos, junto a la gerencia general.

EL CONTROL Y LA EJECUCION:

- El gerente de operaciones revisa con lista de chequeo los elementos establecidos, requisiciones y solicitudes realizadas para la ejecución del proyecto, que estos sean correctos conforme a la operación a efectuar.
- Todas las requisiciones, órdenes y solicitudes deben pasar por el analista de presupuesto, este deberá verificar que cada una de estas se ajuste a lo indicado en el presupuesto, de no ser así, se devuelve el formato o en caso de que efectivamente resulte una ejecución indispensable en lo que se deba de incurrir para desarrollar la operación, el analista velara porque sea aprobada la ejecución por la gerencia de operaciones y quede bien documentado, la causa de dicha desviación.

CONTROL O VERIFICACION:

- Con la verificación de las ejecuciones (Ordenes de pedido, requisiciones y Demás Solicitudes) de forma anticipada a su ocurrencia, versus lo presupuestado, resultara que se genere un control previo que impida el desvío presupuestal o informe a tiempo, cuando estas resulten inminentes dando a la gerencia la información de forma oportuna para que esta pueda realizar los correctivos necesarios.
- La comparación presupuestal después de realizada la ejecución en forma en cortos periodos de tiempo, (Mensual o Quincenal) permitirá a la

dirección de la compañía una visualización de la evolución del proyecto, que le permita tomar decisiones asertivas.

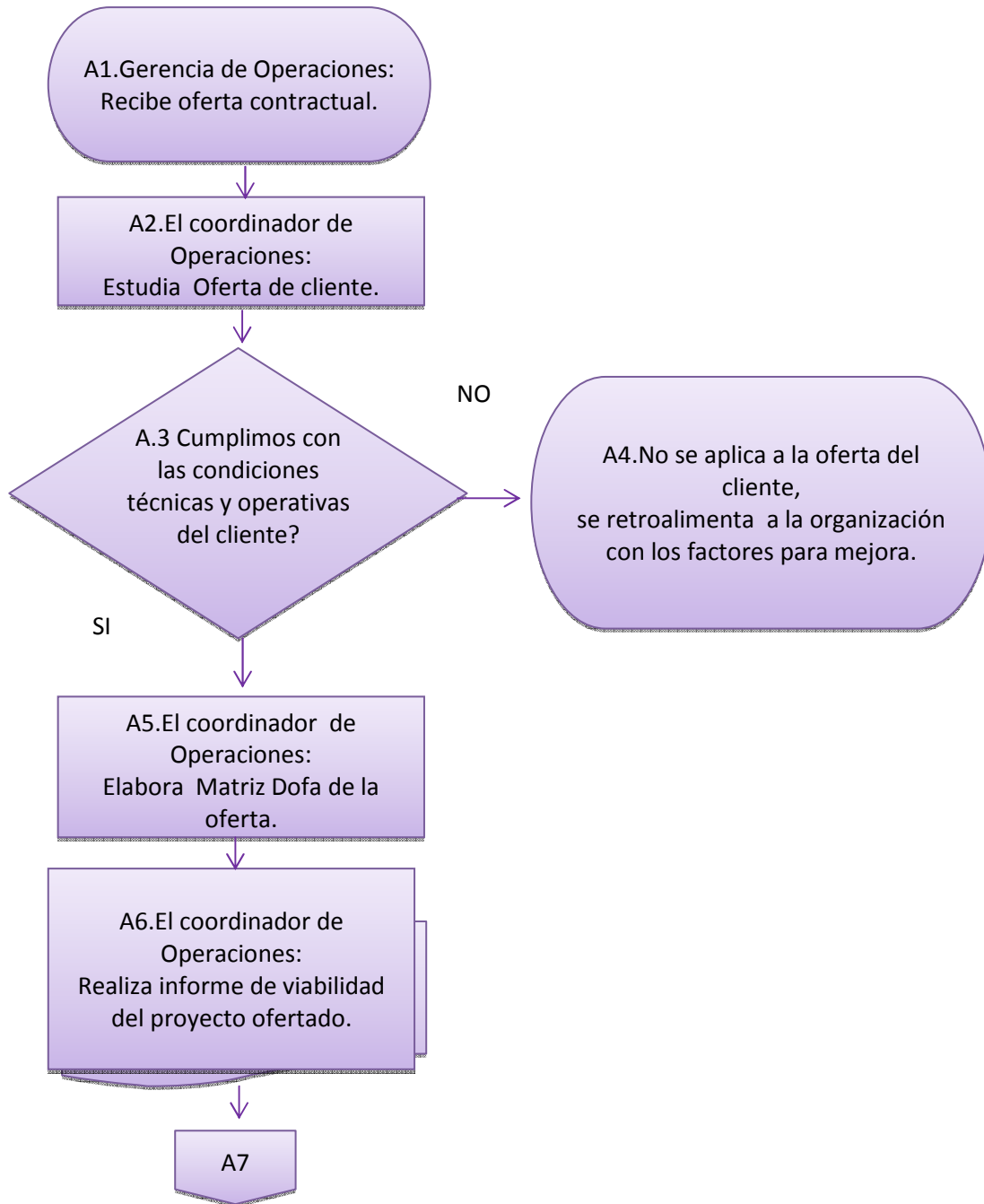
- Los análisis de las variaciones permitirán que se conozcan sus causas, áreas implicadas y demás connotaciones relacionadas con su aparición, por tanto se evitara que exista desconocimiento de que causo y afecto el cumplimiento de los objetivos propuestos.

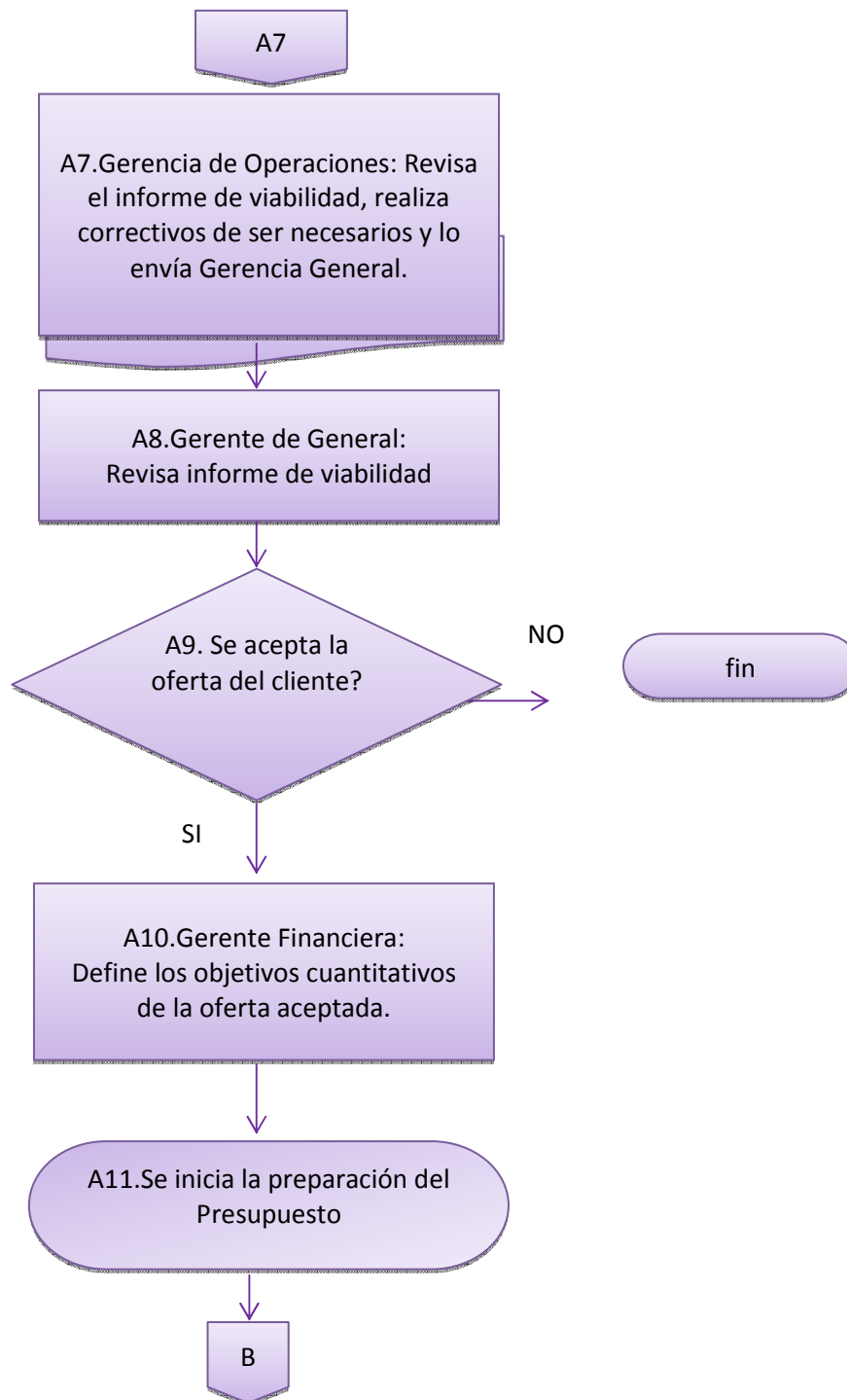
EL CONTROL Y LA EVALUACION:

- El análisis de los indicadores permitirá a la gerencia medir el grado de cumplimiento verificando los fallos y aciertos obtenidos, información que será útil para la mejora de los siguientes presupuestos y control de las ejecuciones, así como el examen de la gestión de las partes implicadas.

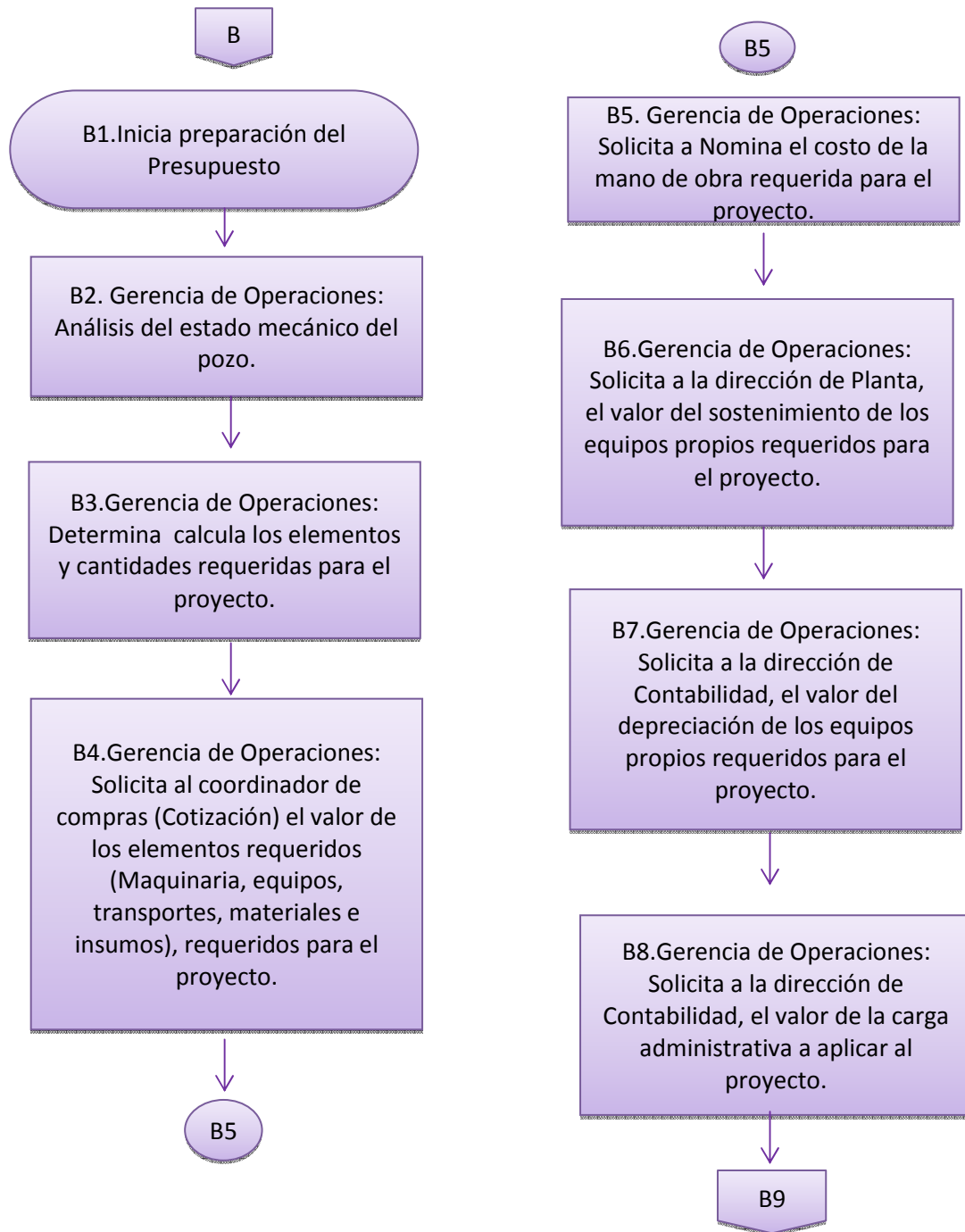
9.6. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS ETAPAS DEL PRESUPUESTO.

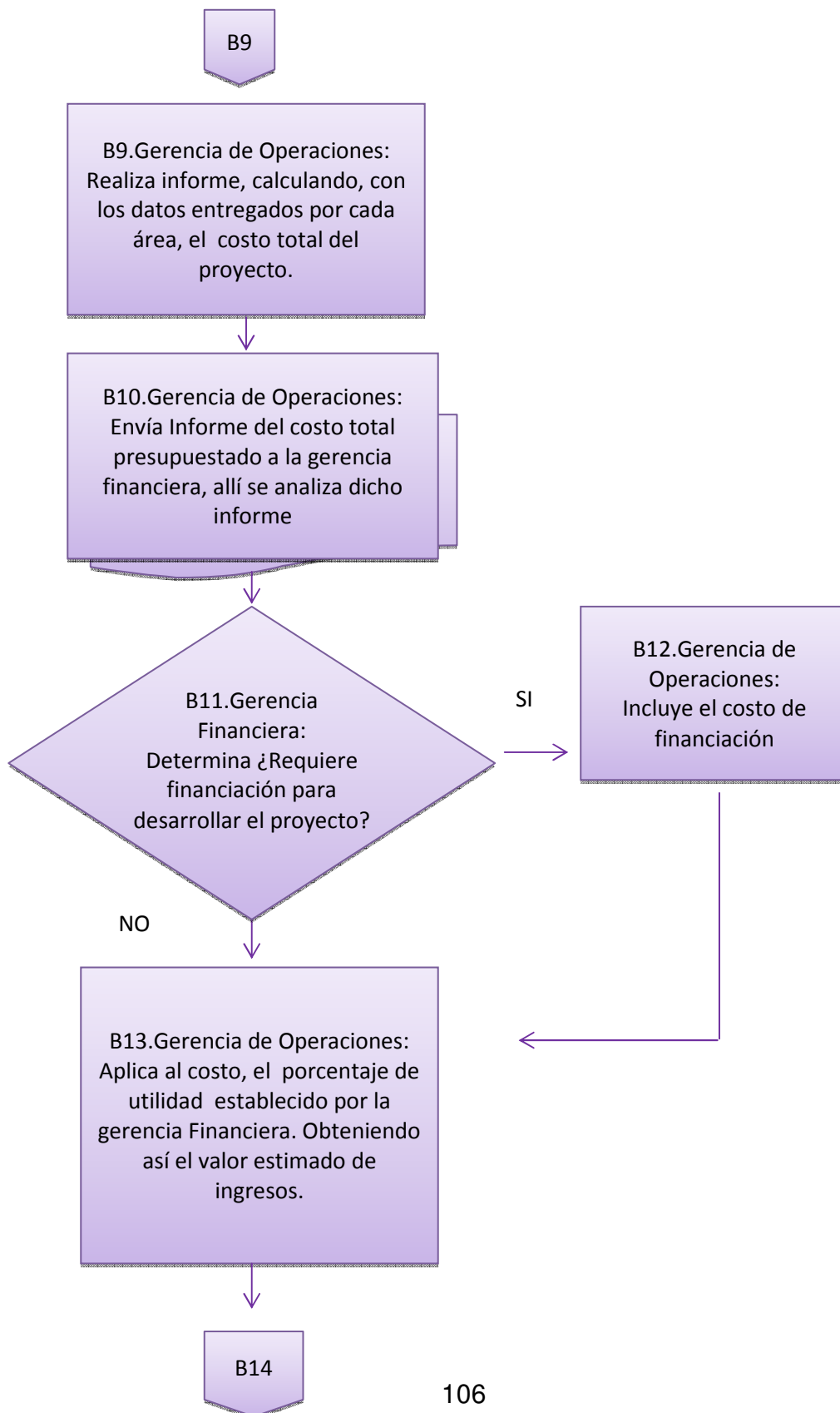
9.6.1 DIAGRAMA ETAPA PRE-INICIACION PRESUPUESTAL

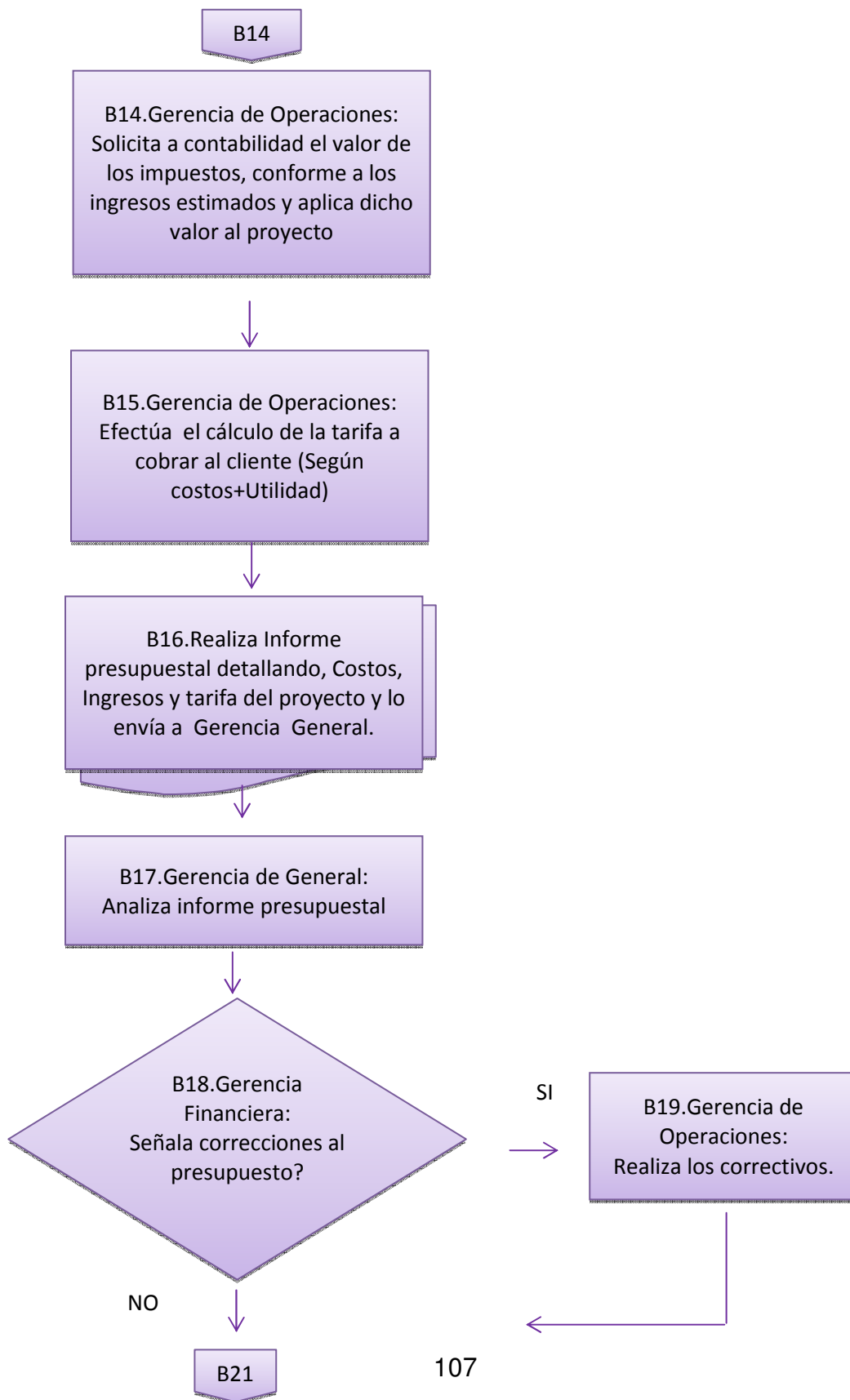


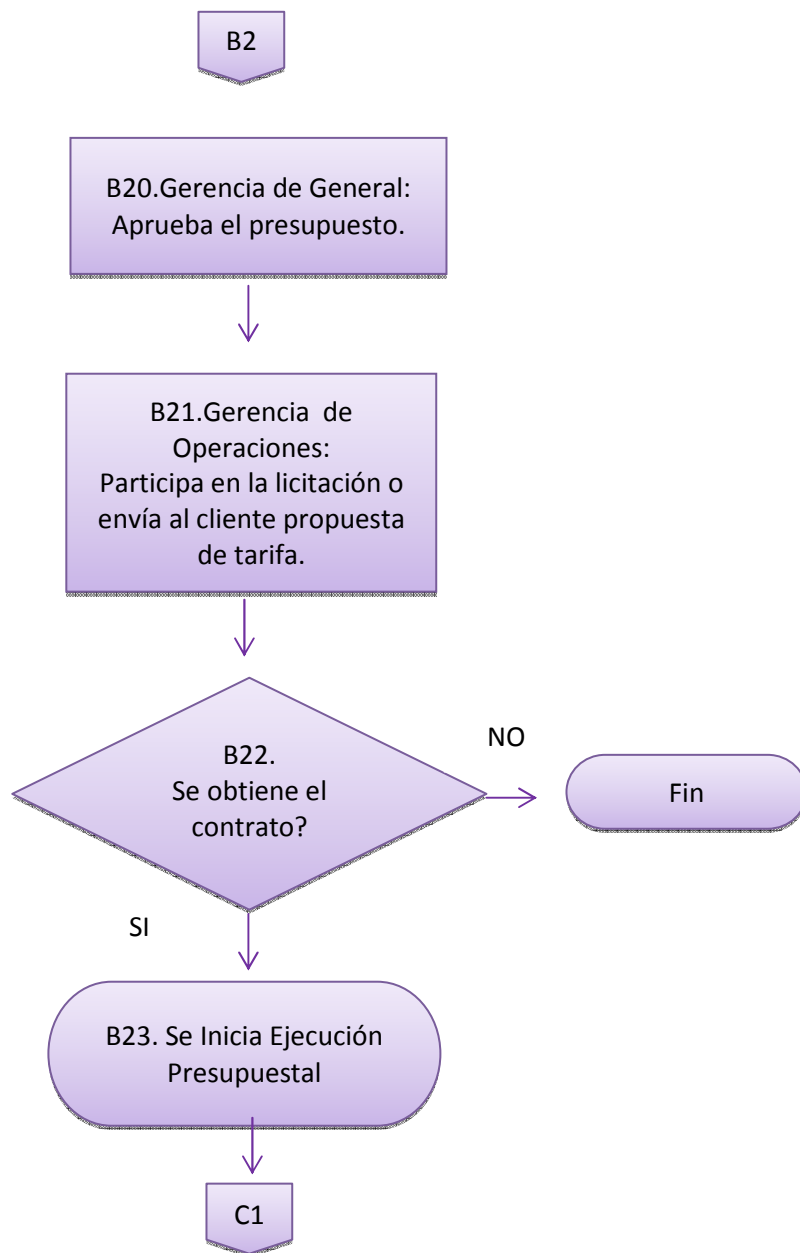


9.6.2 DIAGRAMA ETAPA ELABORACION PRESUPUESTAL

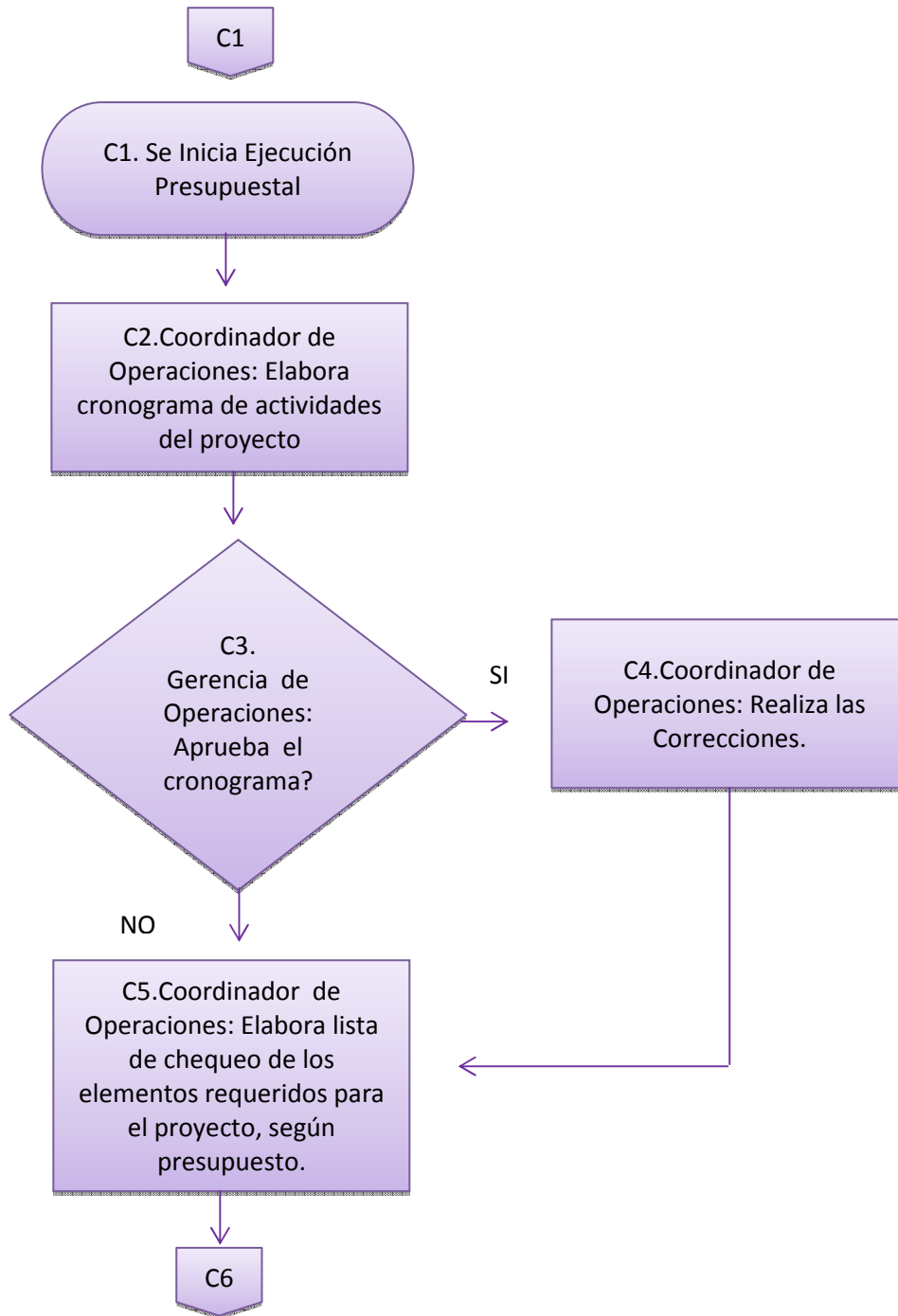


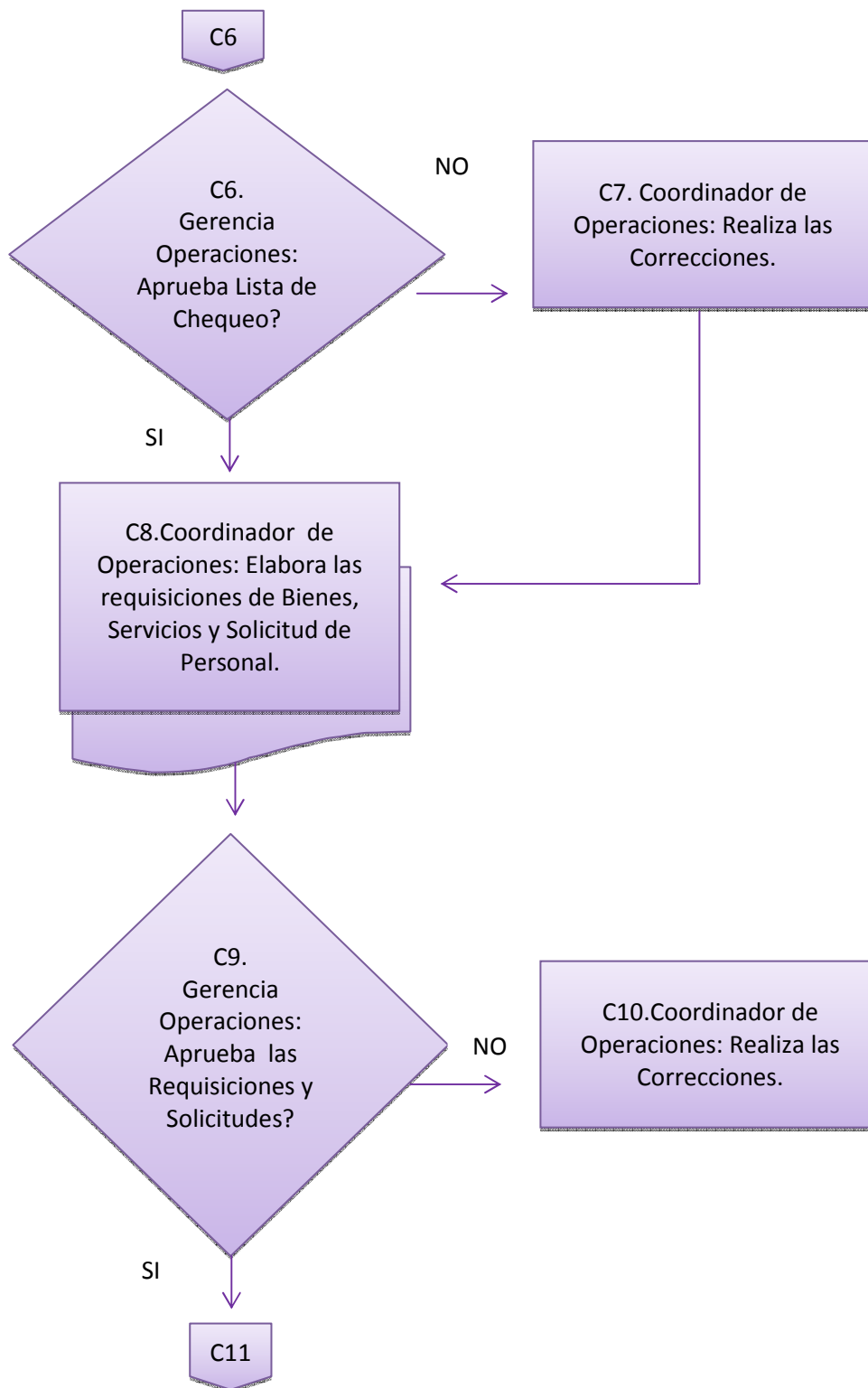


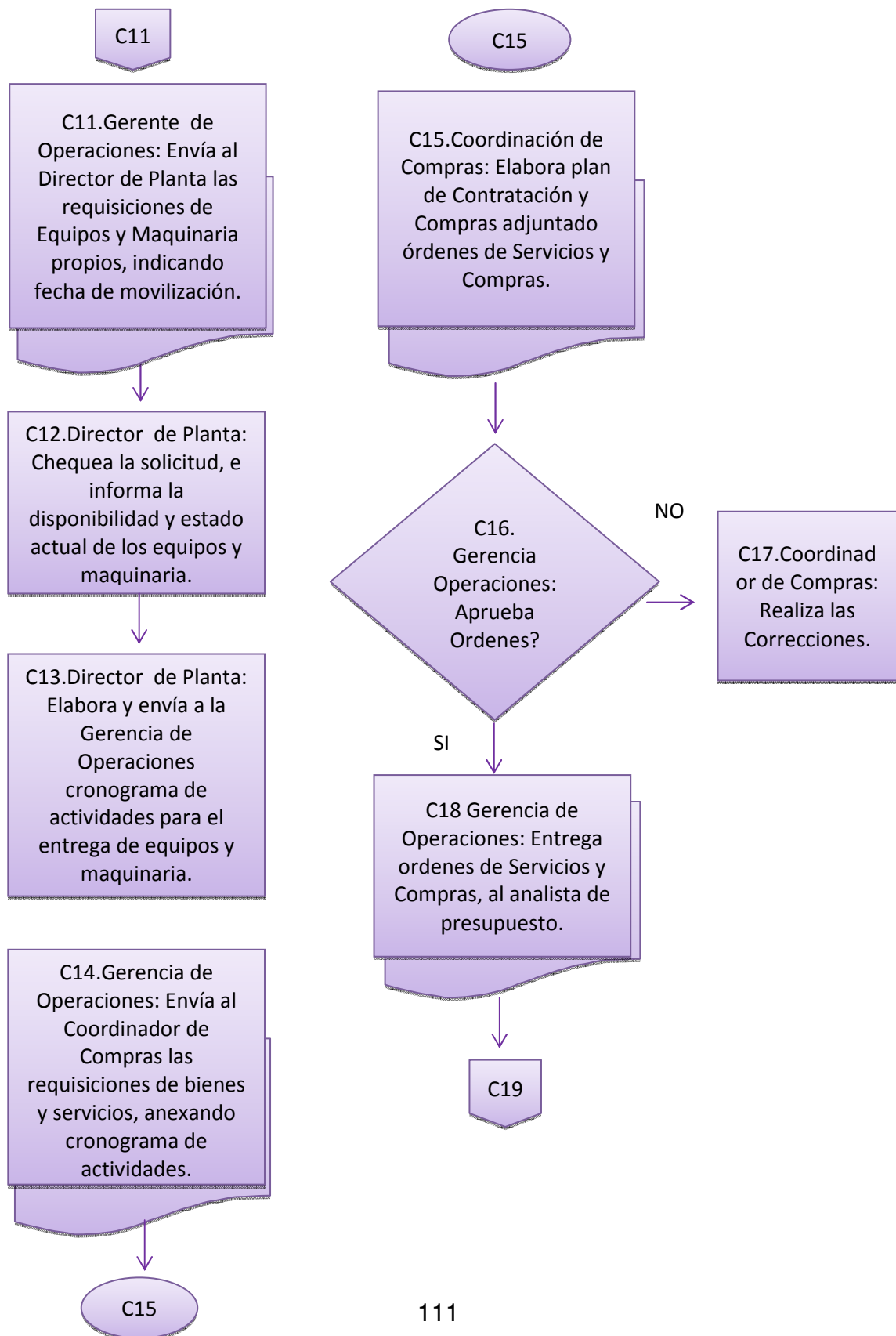


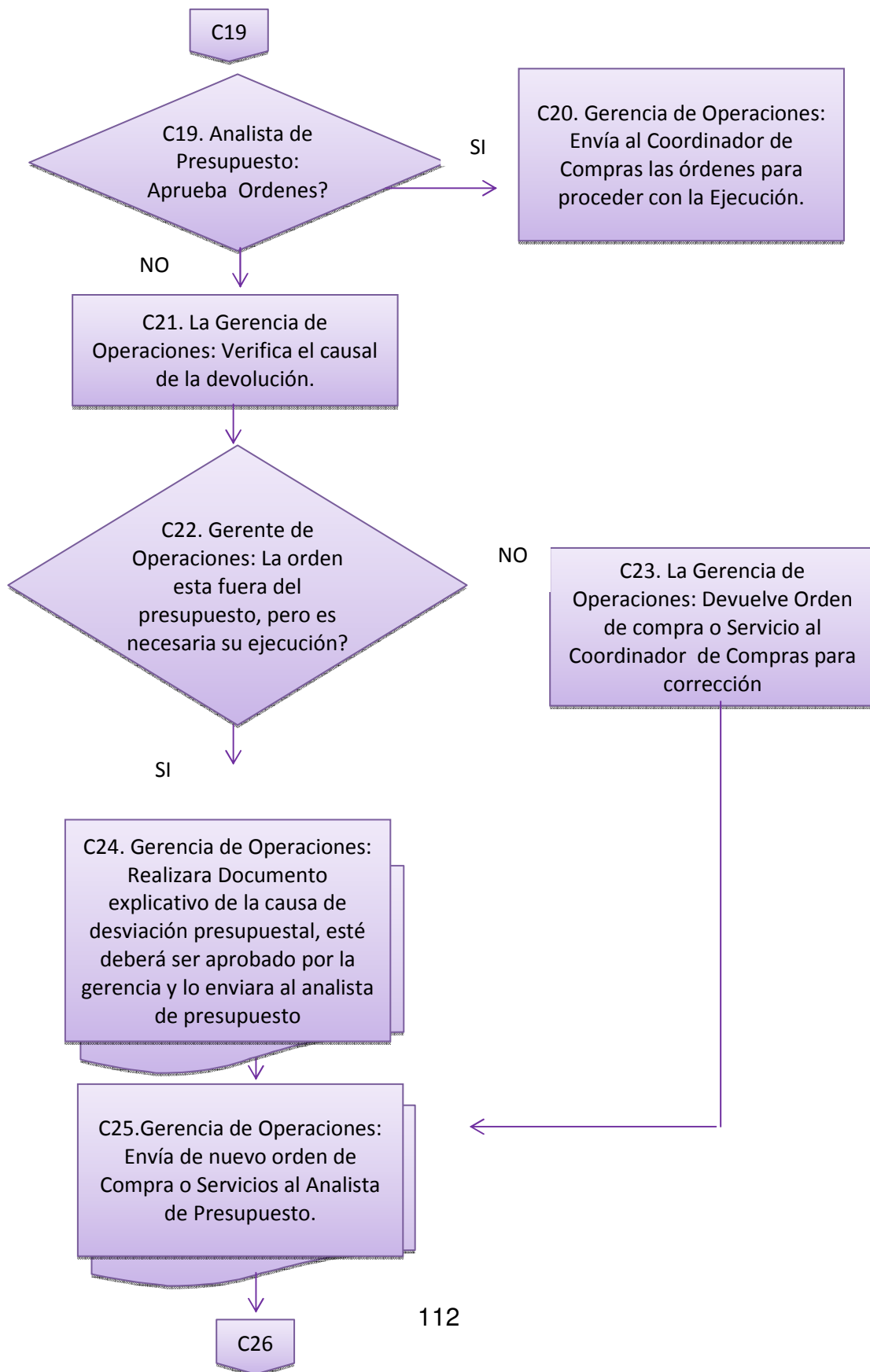


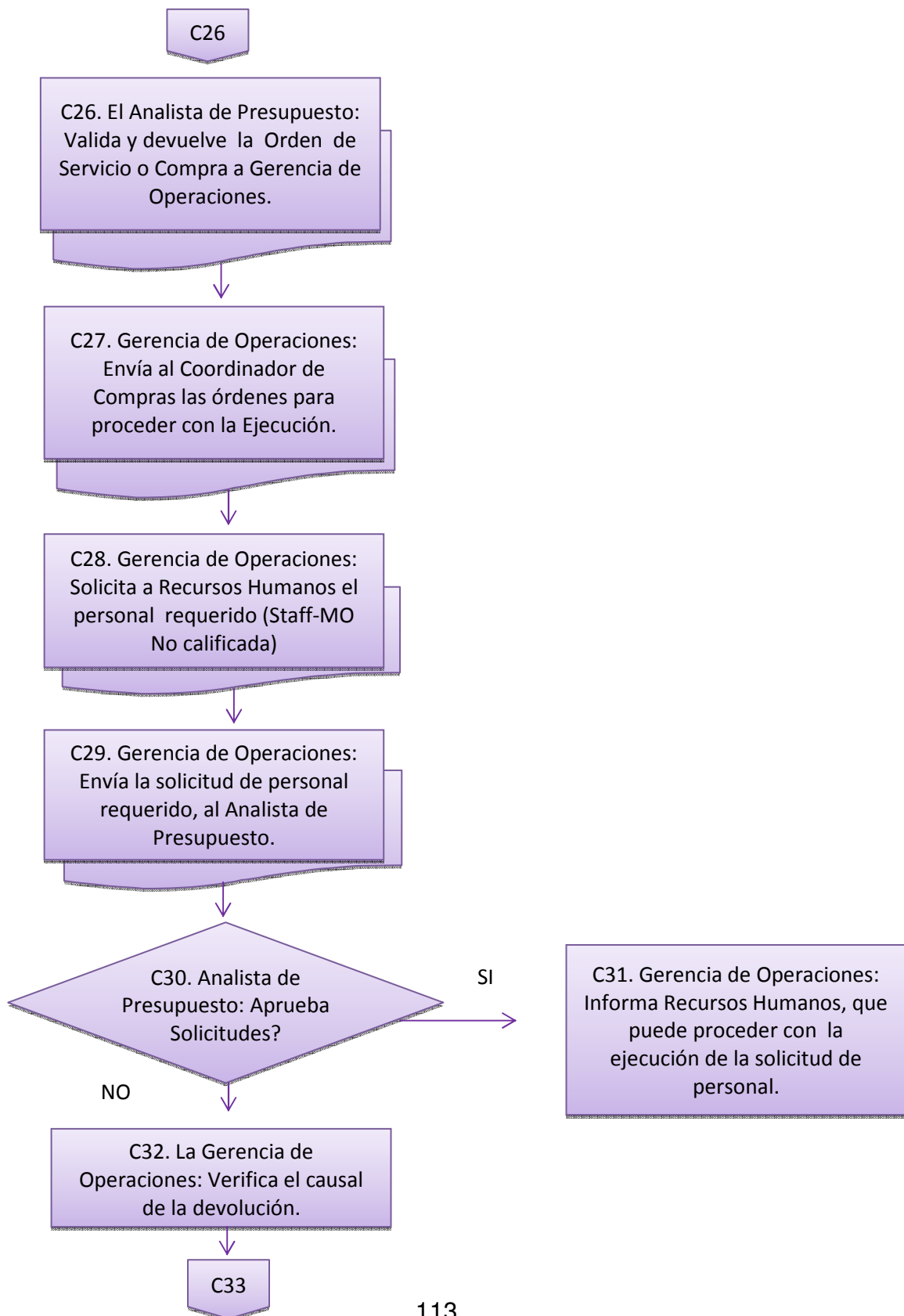
9.6.3 DIAGRAMA ETAPA DE EJECUCION PRESUPUESTAL

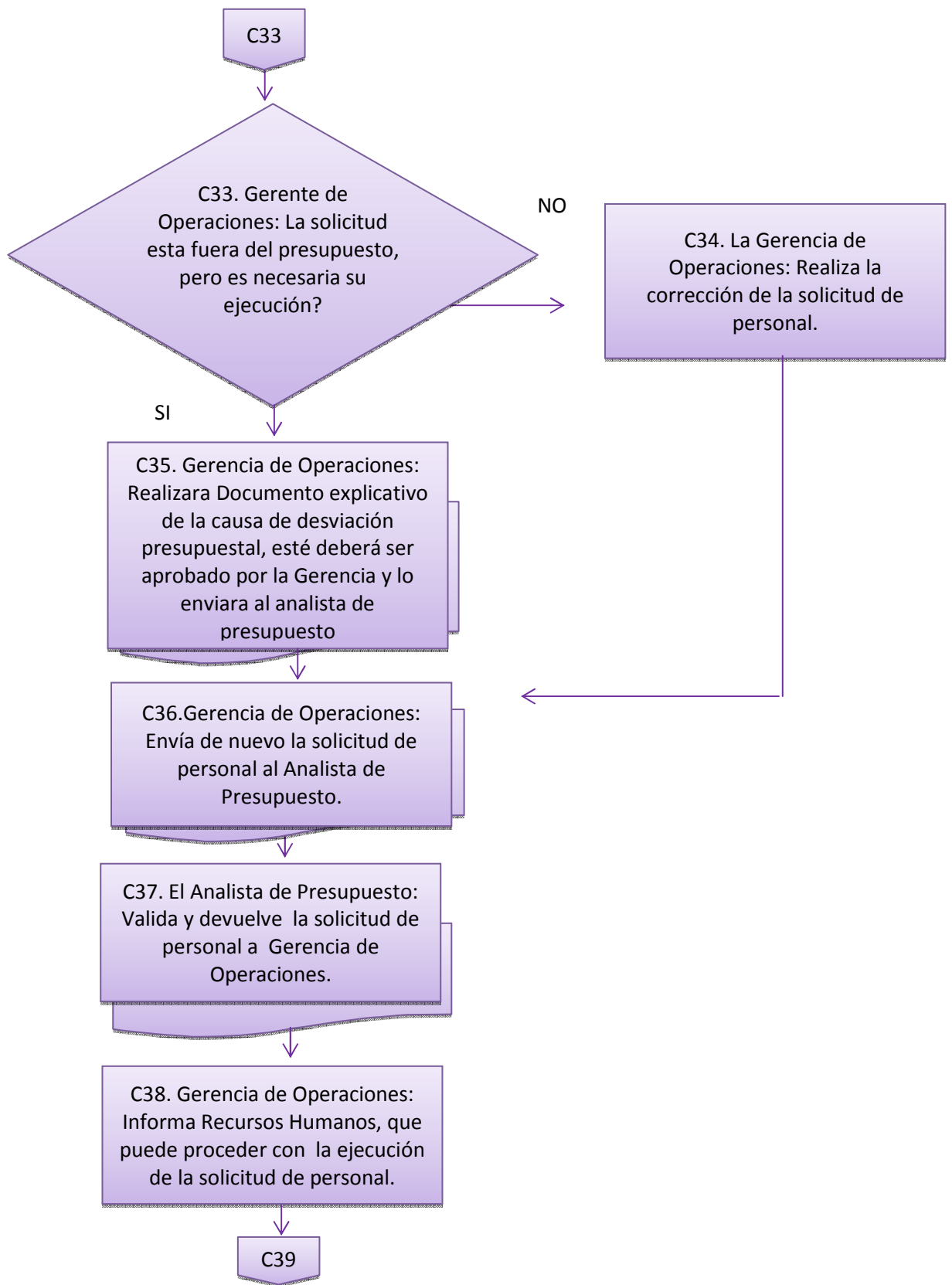


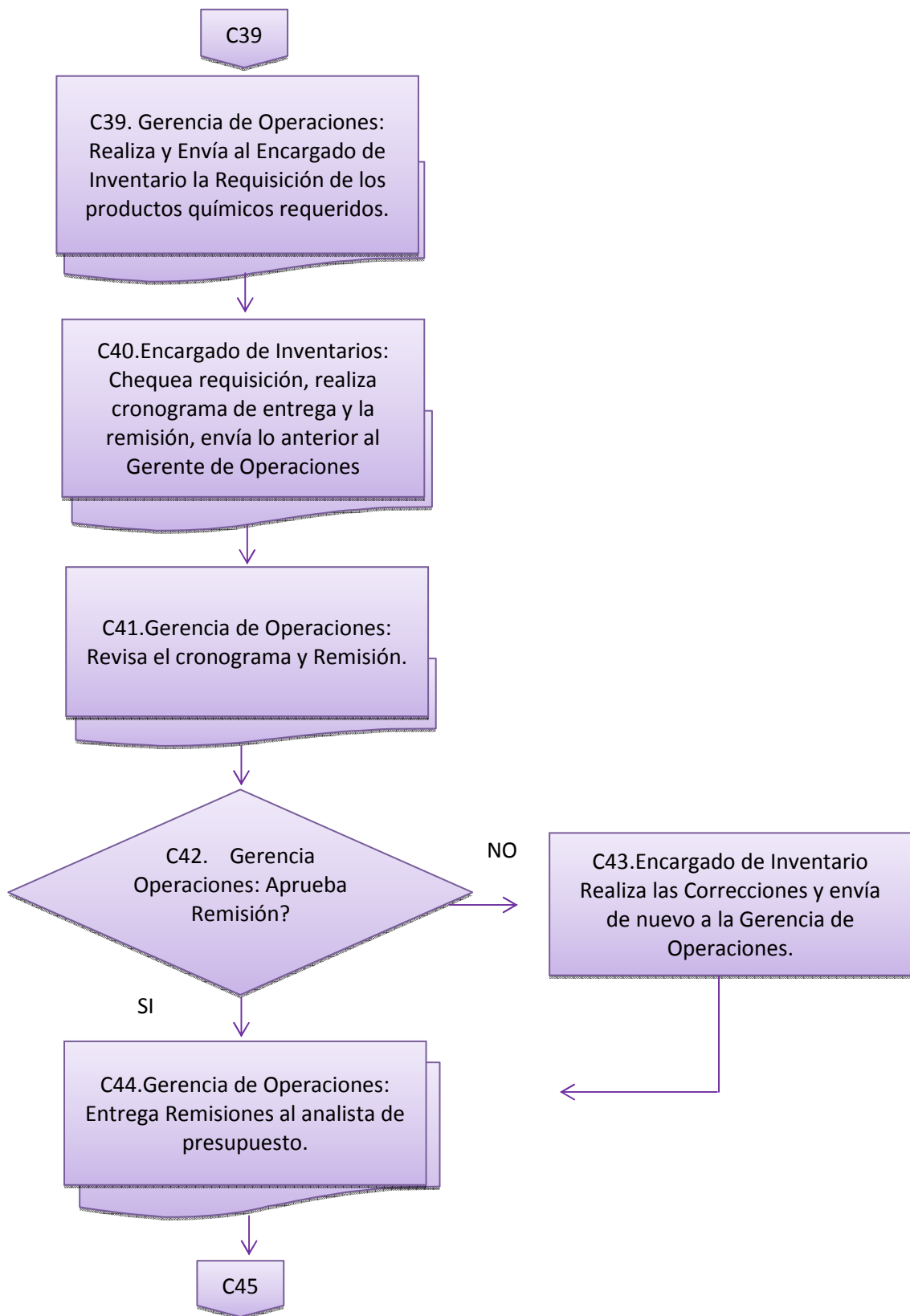


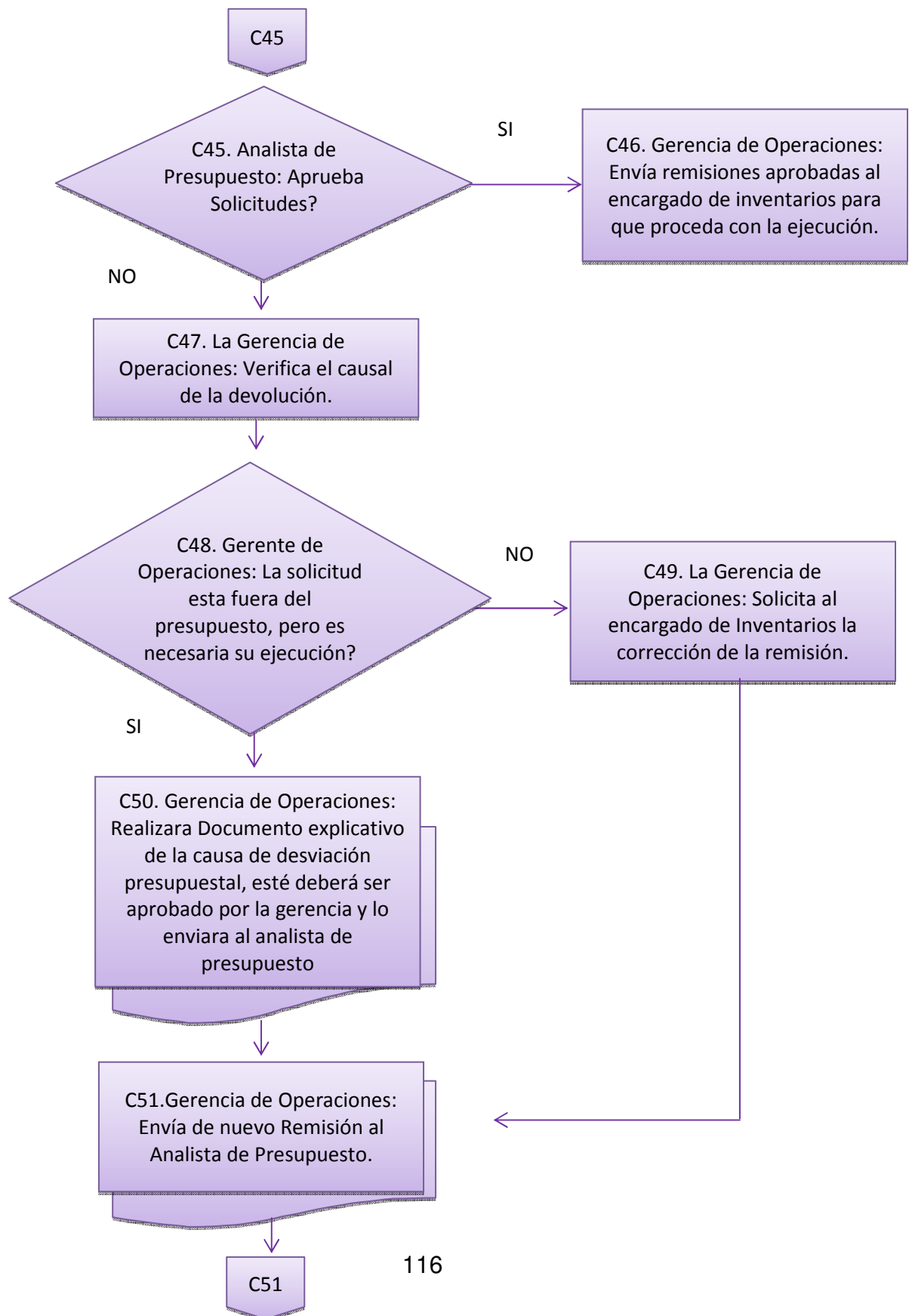


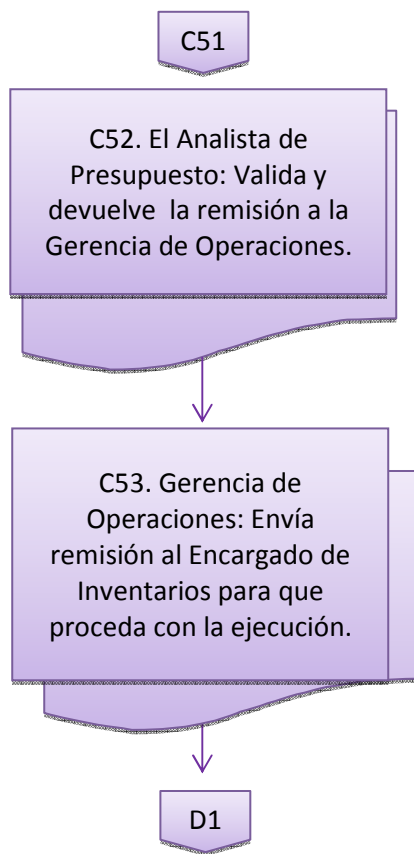




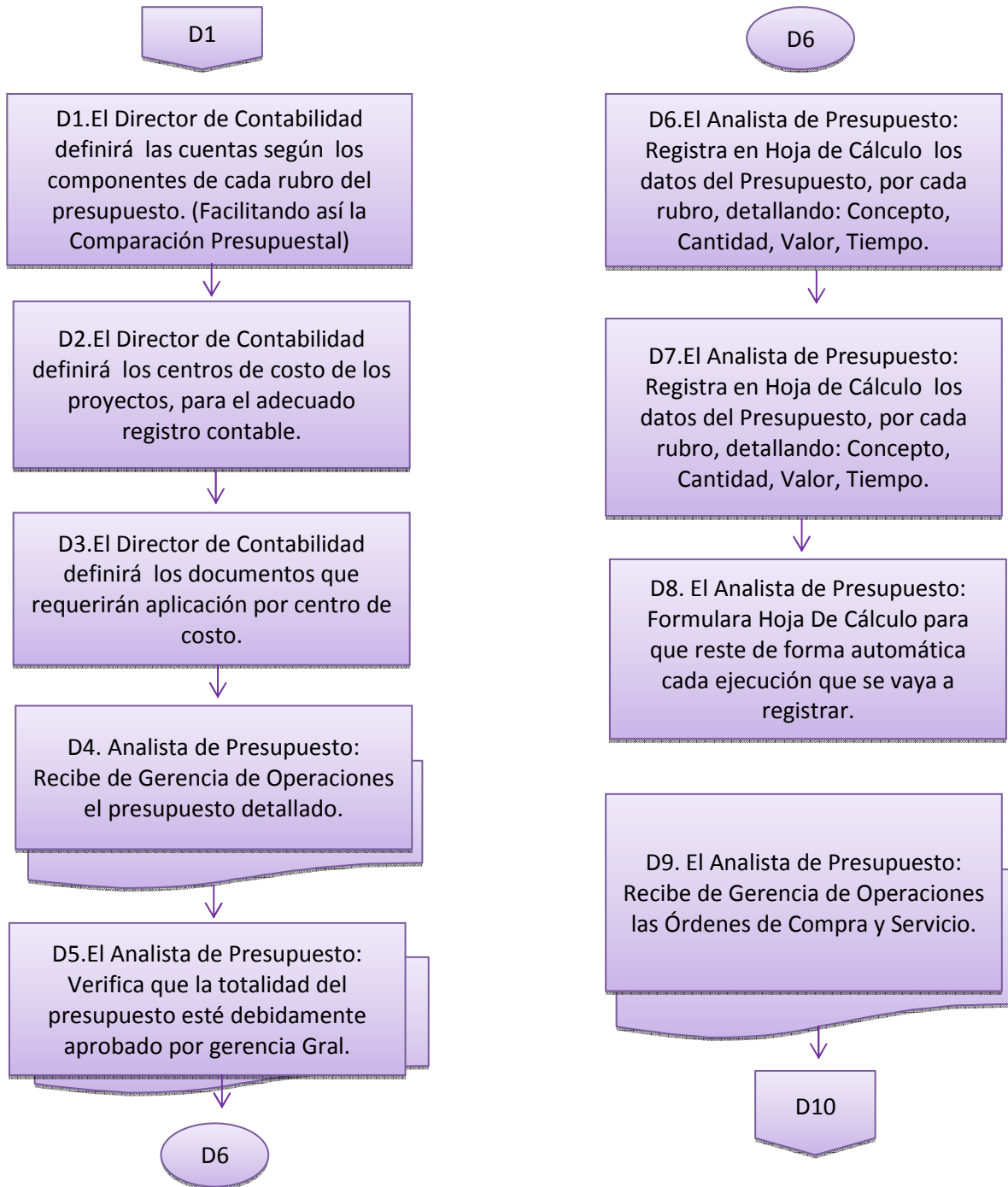


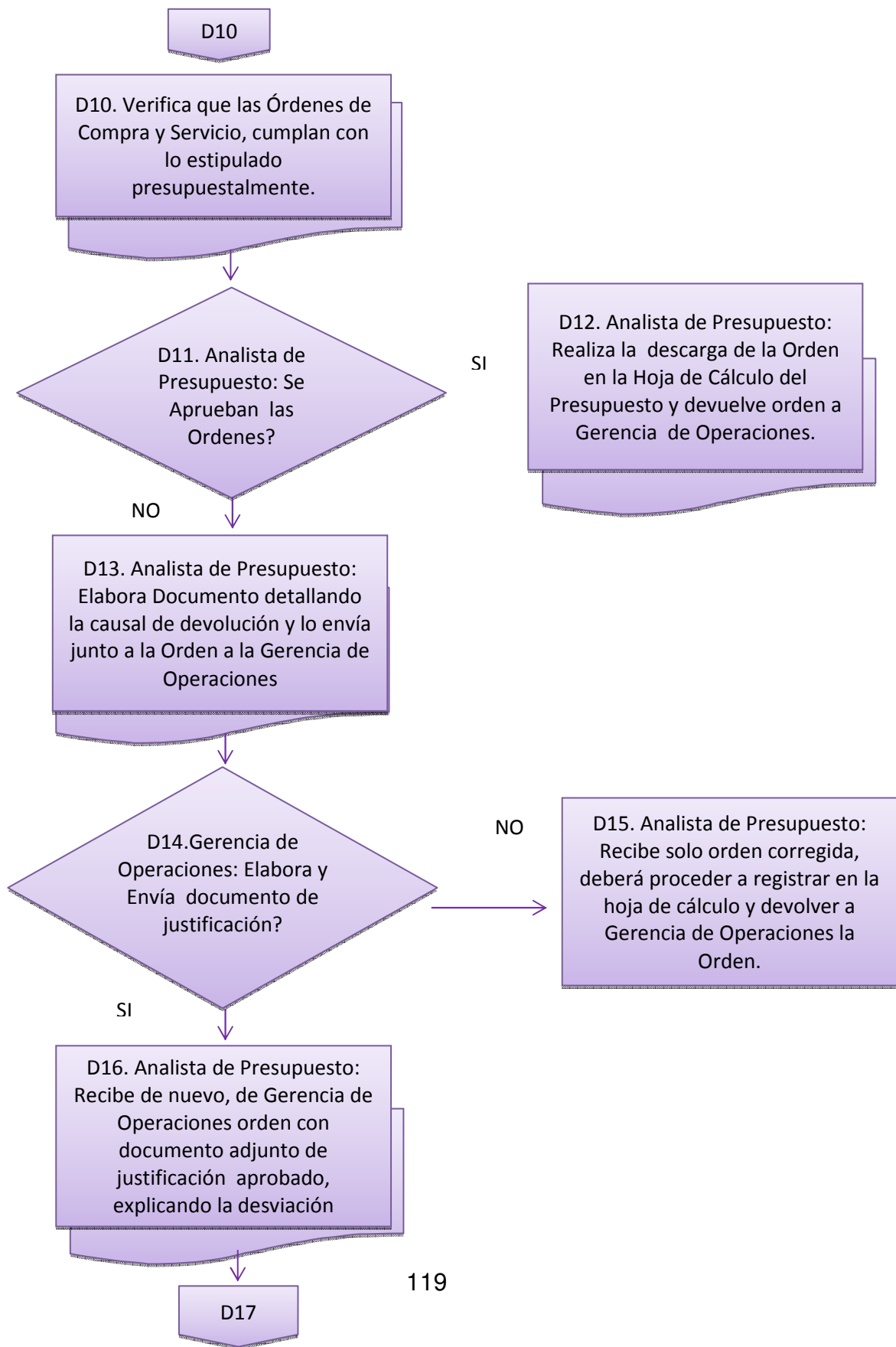


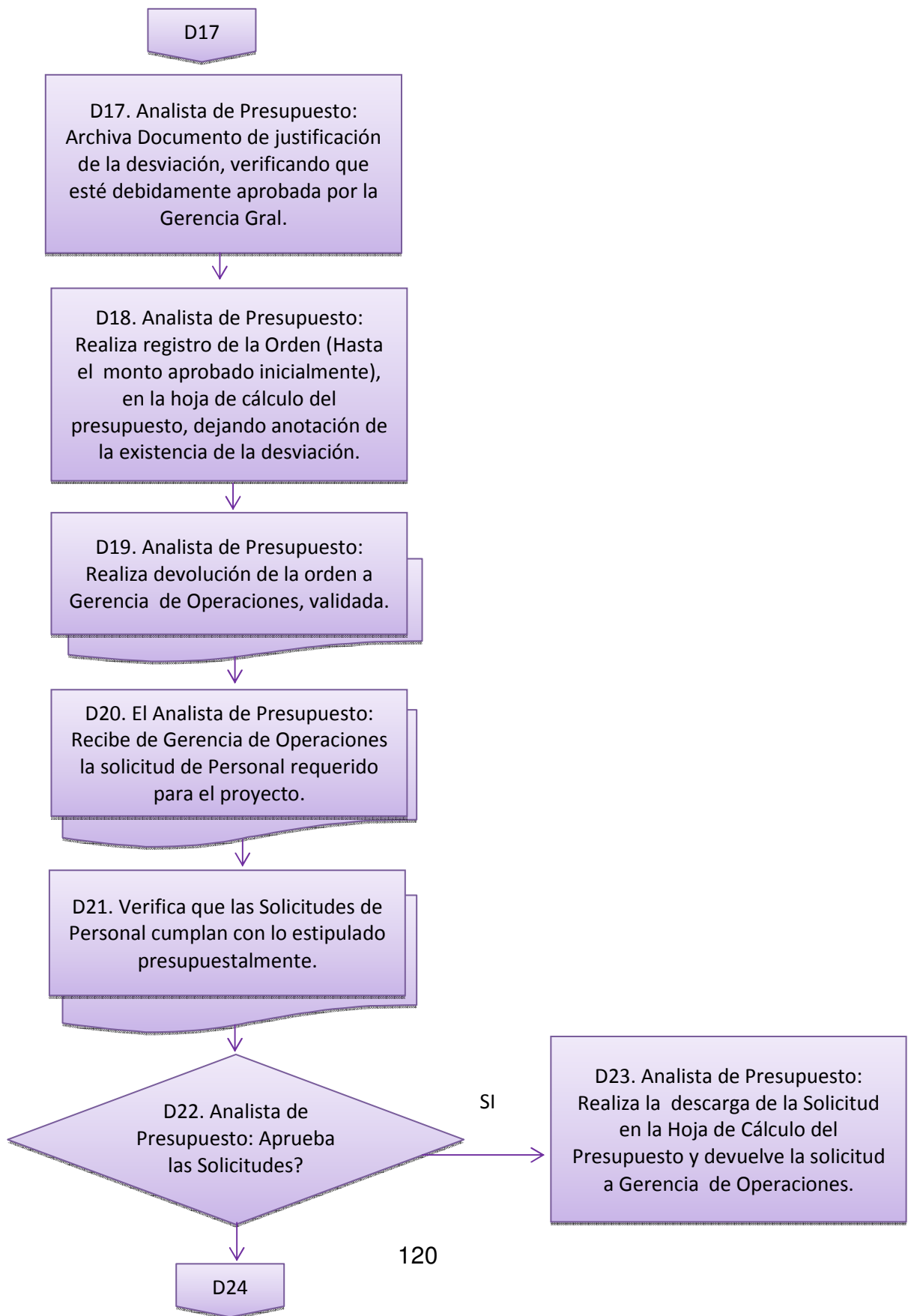


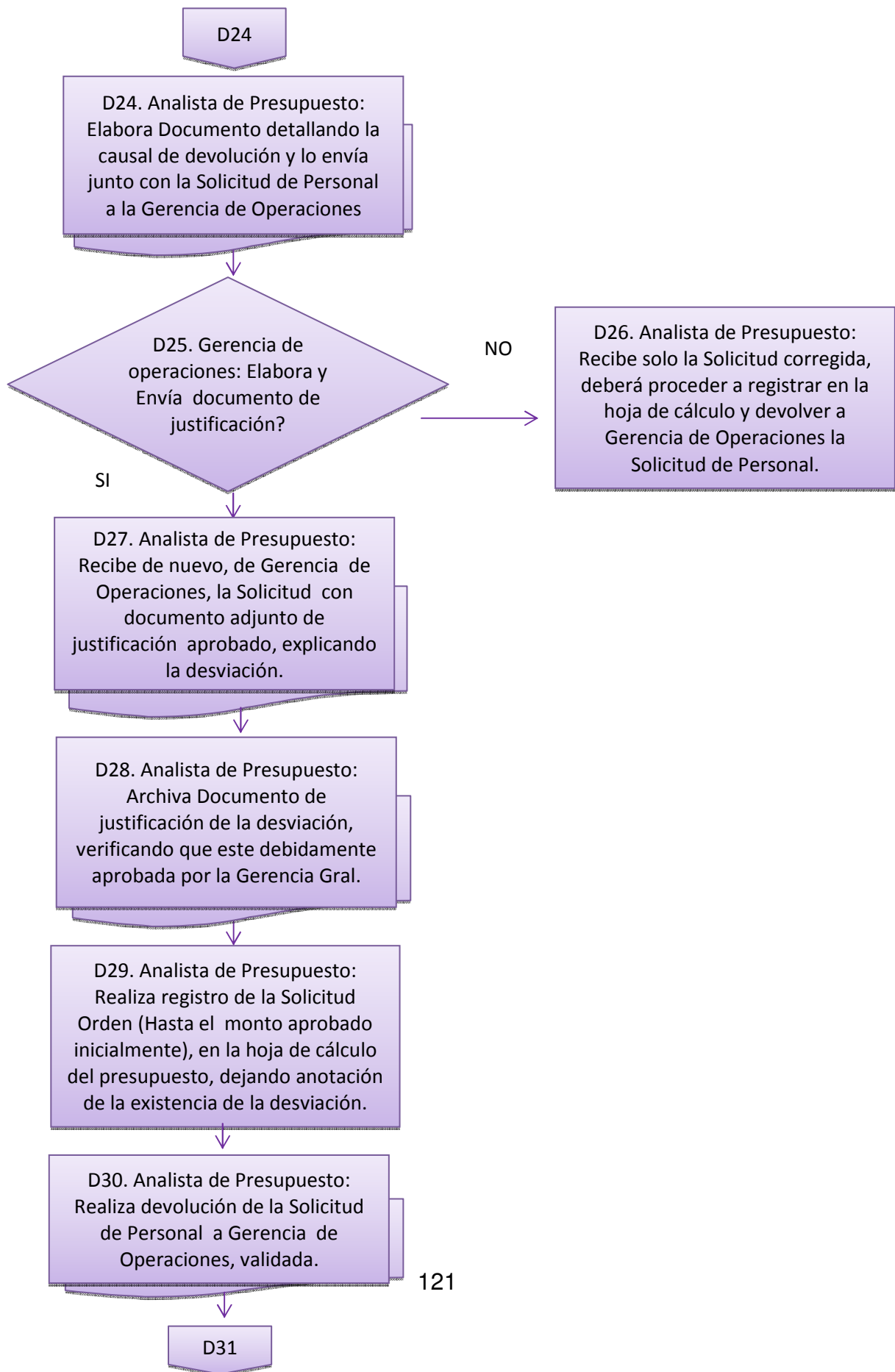


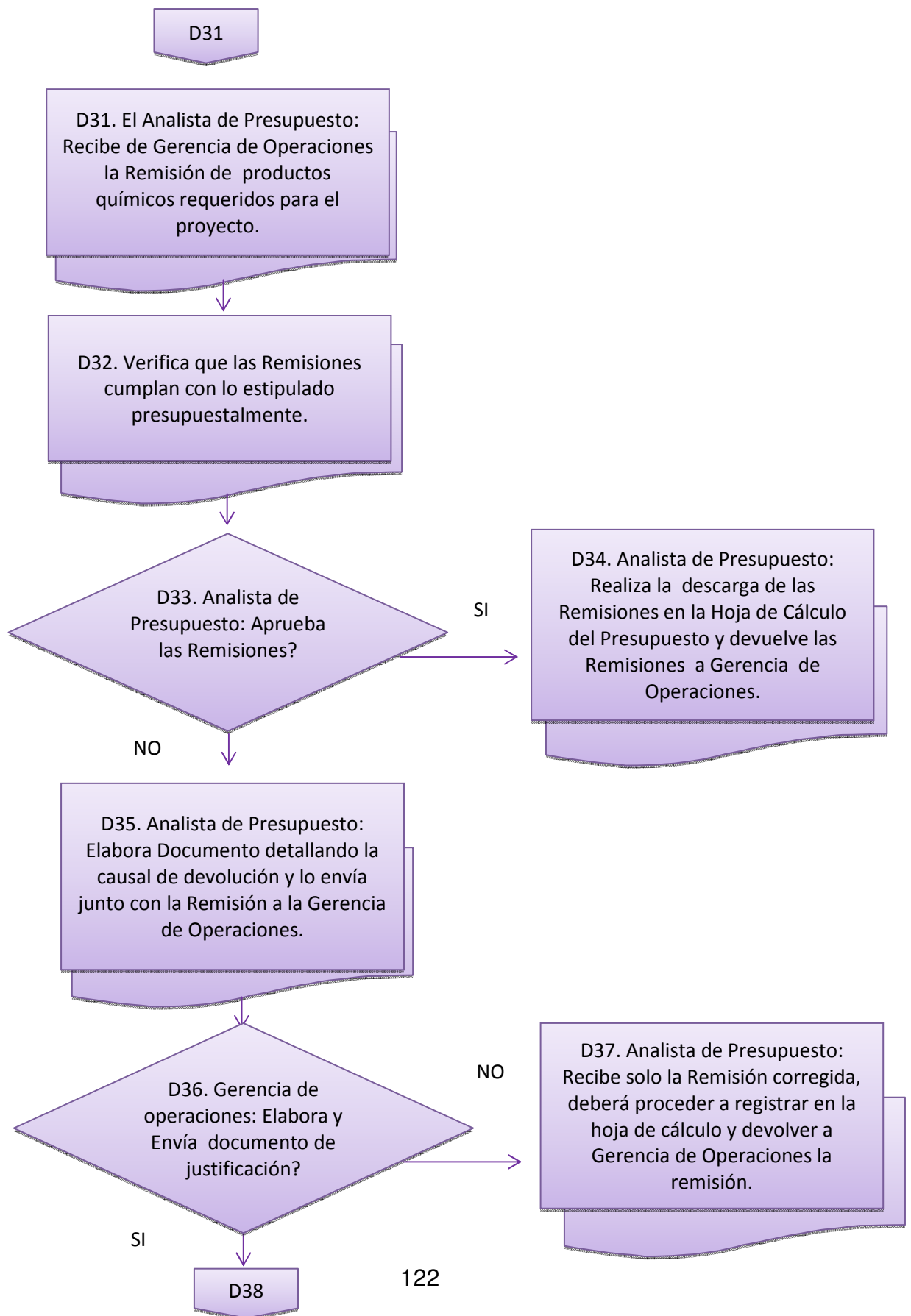
9.6.4 DIAGRAMA ETAPA DE CONTROL PRESUPUESTAL

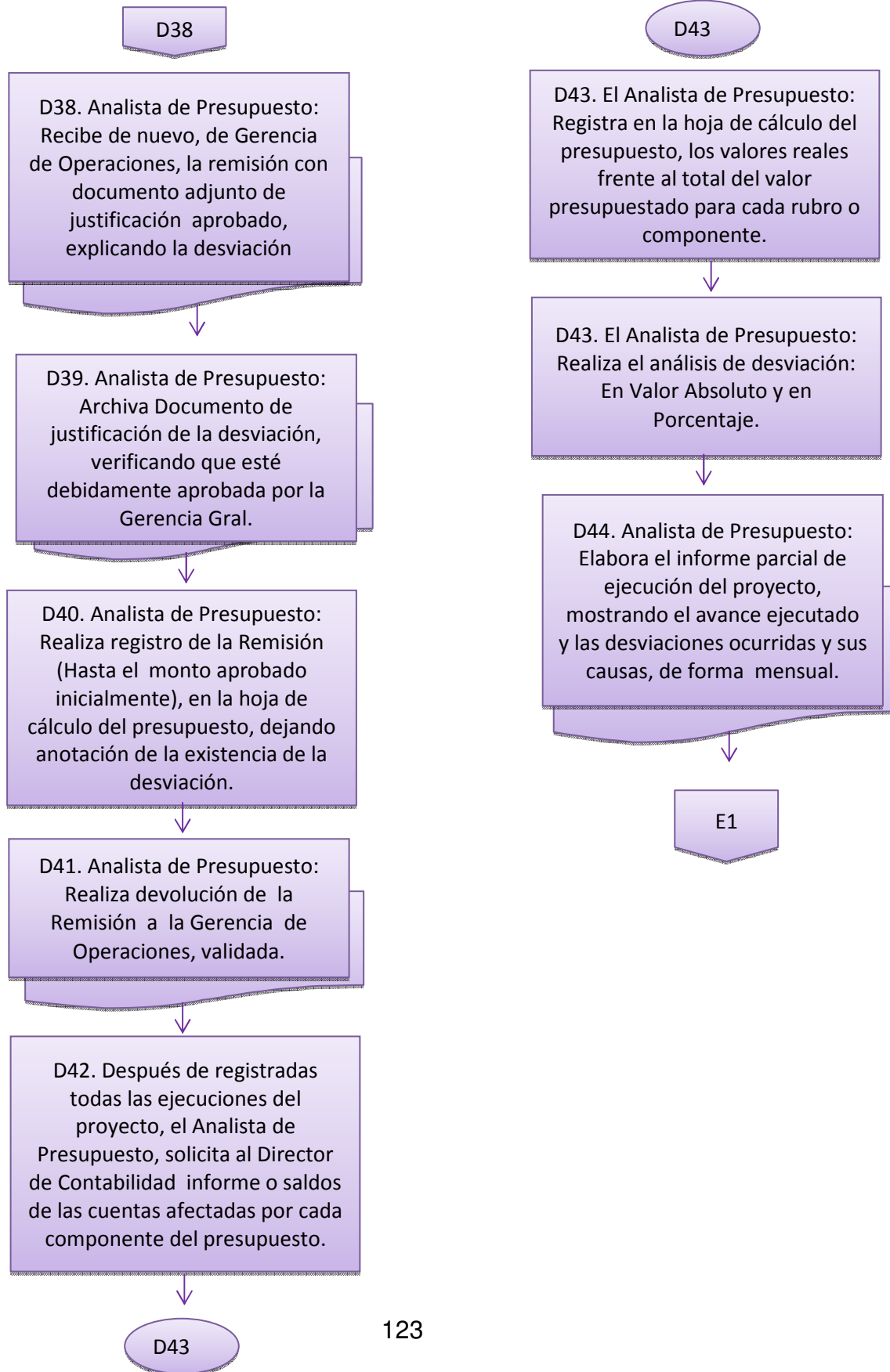




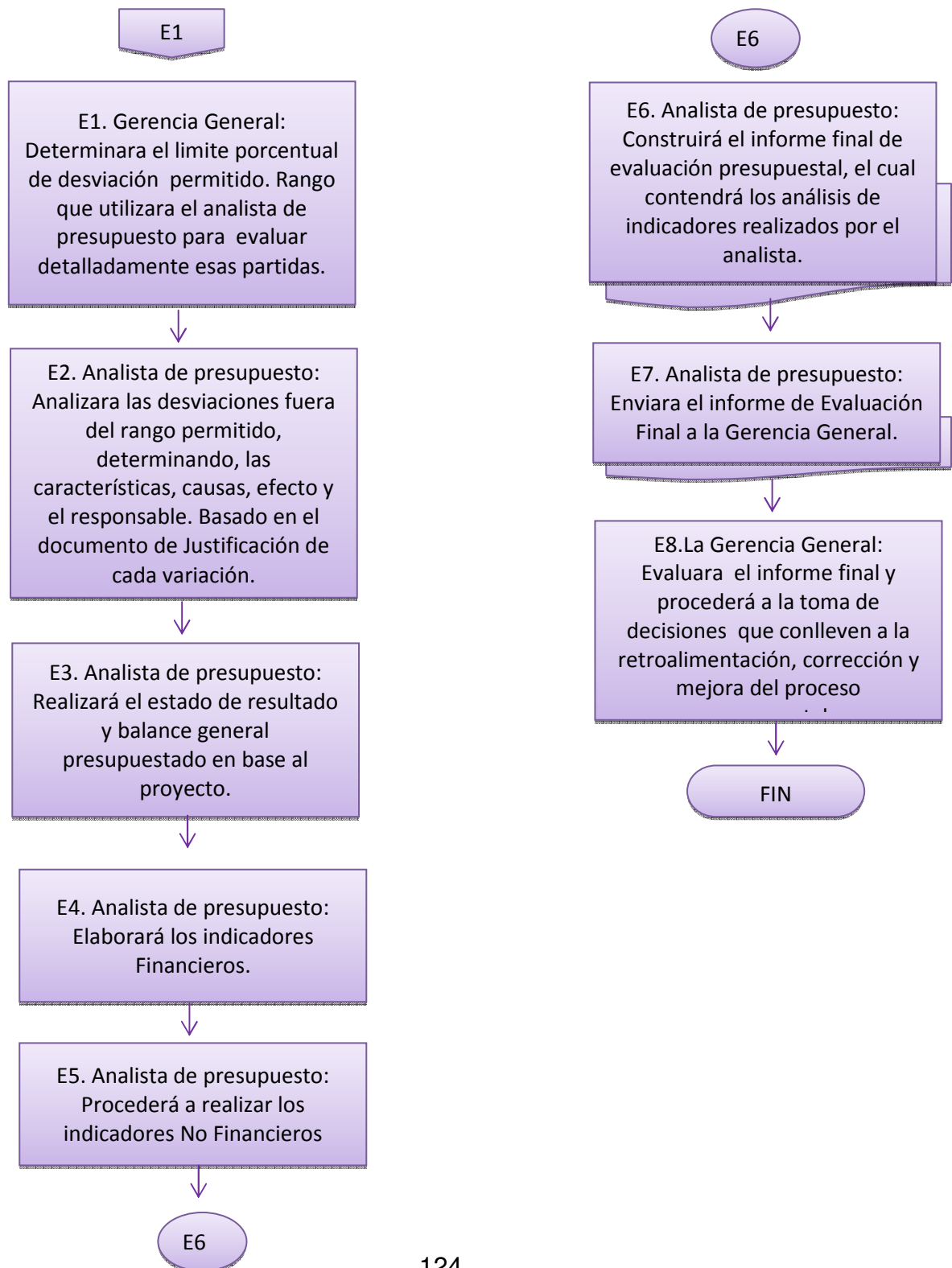








9.6.5 DIAGRAMA ETAPA DE EVALUACION PRESUPUESTAL



9.7. CASO PRÁCTICO: ANALISIS PROYECTO POZO OYUELOS

A continuación se expone un análisis del proyecto Oyuelos, para este caso se toma el presupuesto con el que el área de operaciones realizó la aceptación de la oferta contractual del cliente, inicialmente se estimaba que la duración del contrato sería de tres meses (90 Días), sin embargo la operación solo duró 72, por tanto se ajustó el presupuesto a esta cantidad de días con el fin de lograr hacer la comparación presupuestal con el estado de resultado real del proyecto. Este inicio en el mes de Enero y Finalizo en el mes de Marzo, como se indicara a continuación.

Se analizará el estado de resultado real y proyectado, con su respectiva comparación indicando variaciones, y sus debidas observaciones. Los indicadores se aplicaran al balance general y estado de resultado del proyecto en cuestión, indicando las conclusiones arrojadas según los resultados.

Con los respectivos análisis de los resultados, se espera evidenciar la importancia que va a tener para la compañía desarrollar a su interior procesos bien definidos y estructurados para la realización, control y evaluación constante de los presupuestos, teniendo conocimiento pleno del avance de ejecución de los proyectos y su resultado final.

ANALISIS: ESTADO DE RESULTADO PROYECTO OYUELOS



ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADO -PROYECTO OYUELOS

Enero a Marzo /2013

DIAS

72

	EJECUTADO	A.V	PRESUPUESTADO	A.V	DESVIAC ABSOL	DESVIAC %
INGRESOS	921.410.524		984.881.664		63.471.140	6,44%
PROCESO	644.210.524	70%	707.681.664	72%	63.471.140	8,97%
MOVILIZACION	277.200.000	30%	277.200.000	28%	-	0,00%
					-	
COSTO DE VENTA	676.530.815	73%	642.055.200	65%	(34.475.615)	(0,05)
					-	
Productos Químicos Y Combustible	48.600.102	5,3%	43.200.000	4,4%	(5.400.102)	-12,50%
Mano de Obra	110.817.693	12,0%	139.255.200	14,1%	28.437.507	20,42%
Equipos y Maquinaria	41.940.000	4,6%	40.000.000	4,1%	(1.940.000)	-4,85%
Accesorios y Herramientas	24.253.616	2,6%	24.000.000	2,4%	(253.616)	-1,06%
Repuestos y Mantenimiento	3.407.511	0,4%	3.200.000	0,3%	(207.511)	-6,48%
Servicios de Transporte	273.420.000	29,7%	250.000.000	25,4%	(23.420.000)	-9,37%
Recursos Logísticos	103.670.000	11,3%	104.000.000	10,6%	330.000	0,32%
Depreciación	33.816.047	3,7%	-	0,0%	(33.816.047)	100,00%
Diversos	36.605.846	4,0%	38.400.000	3,9%	1.794.154	4,67%
					-	0,00%
UTILIDAD BRUTA	244.879.709	27%	342.826.464	35%	97.946.755	28,57%
GASTOS DE ADMINISTRACION	39.159.947	4,3%	-	0,0%	(39.159.947)	100,00%
Gastos administracion	29.945.842	3,3%	-	0,0%	(29.945.842)	100,00%
Impuesto de Industria y Comercio	9.214.105	1,0%	-	0,0%	(9.214.105)	100,00%
					-	
GASTOS NO OPERACIONALES	54.000.000	5,9%	-	0,0%	(54.000.000)	100,00%
Financiación Equipos	54.000.000	5,9%	-	0,0%	(54.000.000)	100,00%
					-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	151.719.762	16,5%	342.826.464	35%	191.106.702	55,74%
					-	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	50.067.521	5,4%	-	0,0%	(50.067.521)	100%
					-	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	101.652.240	11%	342.826.464	35%	241.174.224	70,3%

A continuación se realizarán los siguientes análisis:

- Análisis de Desviaciones
- Análisis con Indicadores No Financieros
- Análisis con Indicadores Financieros

❖ ANALISIS DE DESVIACIONES

Las siguientes resultan ser las principales variaciones fuera del rango permitido:

RUBROS (ANTES UTILIDAD BRUTA)	MARGEN % DESVIAC
Productos Químicos Y Combustible	-12,50%
Mano de Obra	20,42%
Repuestos y Mantenimiento	-6,48%
Servicios de Transporte	-9,37%
Depreciación	100,00%

Productos Químicos:

Se observa una desviación de 12,50% por encima del valor presupuestado. El coordinador de operaciones explica, que fue requerida una cantidad mayor de policloruro de aluminio, por las características químicas del agua a tratar, su composición hizo necesario el aumento de este material, para obtener las condiciones ambientales requeridas.

Observaciones de Retroalimentación: El área de operaciones debe verificar que formas o análisis se puedan realizar con el fin de que sean más certeras las cantidades del material a utilizar, verificando de ser posible las condiciones especiales de los cortes y fluidos a tratar.

Mano de Obra:

El costo de la mano de obra se presupuestó por encima del valor real en el 20.42%. Esto debido a que se proyectó el valor de la nómina con incrementos salariales para los ingenieros de operaciones, que a la fecha de corte no se habían realizado.

Repuestos y Mantenimiento:

Para el mantenimiento la variación resultó ser 6,48% por encima del valor presupuestado. Esto debido a que fue necesario realizar reparación para la maquina centrifuga.

Observaciones de retroalimentación: Revisar el procesos de en la planta, verificando que control se tiene para que toda la maquinaria y equipos que se desplacen a campo tengan el debido mantenimiento.

Servicios de Transporte:

La desviación resultó ser 9,37% por encima del valor presupuestado, debido a que para efectos de la desmovilización (Este es el proceso de desarme y desplazamiento de toda la estructura utilizada en la prestación del servicio) se debieron contratar vehículos vacíos que se desplazaran de una ciudad intermedia hasta el lugar de perforación y luego, si proceder a realizar la desmovilización.

Observaciones de retroalimentación: El área de compras ha de revisar su proceso de cotización para el concepto de transporte, con el fin de verificar si, se toman en cuenta todas las variables y condiciones para el desplazamiento inicial y final a cada campo de operaciones.

Depreciación:

Existe una ejecución con diferencia del 100% en relación al presupuesto el área de operaciones no presupuesto el valor de desgaste de los equipos en el tiempo que estuvieron en servicio en el proyecto.

Observaciones de retroalimentación: Además de considerar la depreciación de los equipos, se debe analizar el costo de financiación que maneja la compañía para la adquisición de los mismos, con el fin de agregar este sobrecosto en los siguientes presupuestos.

RUBROS (ANTES UTILIDAD BRUTA)	% DESVIAC	DESVIAC FUERA DE RANGO	DESVIAC DENTRO DE RANGO
Productos Químicos Y Combustible	-12,50%	1	
Mano de Obra	20,42%	1	
Equipos y Maquinaria	-4,85%		1
Accesorios y Herramientas	-1,06%		1
Repuestos y Mantenimiento	-6,48%	1	
Servicios de Transporte	-9,37%	1	
Recursos Logísticos	0,32%		1
Depreciación	100,00%	1	
Diversos	4,67%		1
TOTAL DE DESVIACIONES	9	5	4

Conclusión: En la actualidad cuando se realiza el presupuesto solo se tienen en cuenta los rubros que afectan la utilidad bruta, y conforme a los datos arrojados por el estado de resultados real, en el análisis vertical, se observa que del 27% de utilidad bruta arrojada, es mermada hasta el 11% en la utilidad neta después de impuestos, por tanto se deben tener en cuenta estos otros rubros en el momento de realizar presupuestos, con ello la compañía podrá fijar metas con el margen neto de utilidad proyectada.

❖ ANALISIS CON INDICADOR NO FINANCIERO

Indicador de Eficacia:

Para analizar este indicador se ponderan como sugerencia los siguientes rangos de desviación para cada rubro, explicando las razones para la escogencia de los mismos, después se ponderara las desviaciones fuera y dentro del rango permitido, para realizar el indicador. (Número de Desviaciones Fuera del Rango/Total de Desviaciones) y (Numero de Desviaciones Dentro del Rango/Total de Desviaciones).

Y Se analizaran solo los rubros que dan producto a la utilidad bruta, los gasto de administración y gastos operacionales se empezaran a medir una vez que sean incluidos en el los presupuestos.

RANGOS DE DESVIACION PERMITIDA:

RUBROS (ANTES UTILIDAD BRUTA)	% DESVIAC PERMITIDA	OBSERVACION
Productos Químicos Y Combustible	< 5%	En pozo se pueden causar desviaciones en la materia por las condiciones de los fluidos y cortes a tratar.
Mano de Obra	< 1%	La mano de Obra se debe mantener en condiciones normales, por ser costo fijo.
Equipos y Maquinaria	< 5%	Al multiplicar el costo de cada uno de estos rubros, por el 5%, el resultado se divide sobre el total de ingresos por procesos, y la variacion del costo debe estar sobre el 5% del valor de ingreso, con el fin de que afecte la utilidad bruta del 35% al 30% que seria el valor minimo esperado a conseguir.
Accesorios y Herramientas	< 5%	
Diversos	< 5%	
Repuestos y Mantenimiento	< 5%	
Recursos Logísticos	< 5%	En el transporte por ser un costo reembolsable, se debería esperar que el valor real no supere el del ingreso reembolsado, siendo objeto de analisis cualquier desviación en donde el costo supere el ingreso, lo cual seria un resultado negativo para la operación y tambien se analizaran las desviaciones positivas, revisando que gestión que logro dicho margen.
Servicios de Transporte	> ó < 0%	

VERIFICACION DE DESVIACIONES FUERA Y DENTRO DE RANGO:

RUBROS (ANTES UTILIDAD BRUTA)	% DESVIAC	DESVIAC FUERA DE RANGO	DESVIAC DENTRO DE RANGO
Productos Químicos Y Combustible	-12,50%	1	
Mano de Obra	20,42%	1	
Equipos y Maquinaria	-4,85%		1
Accesorios y Herramientas	-1,06%		1
Repuestos y Mantenimiento	-6,48%	1	
Servicios de Transporte	-9,37%	1	
Recursos Logísticos	0,32%		1
Depreciación	100,00%	1	
Diversos	4,67%		1
TOTAL DE DESVIACIONES	9,00	5	4

(Número de Desviaciones Fuera del Rango/Total de Desviaciones)

5/9 = 56% Desviaciones fuera de Rango.

(Número de Desviaciones Dentro del Rango/Total de Desviaciones)

4/9 = 44% Desviaciones Dentro de Rango.

Conclusión: Se observa mediante este indicador que es muy grande el porcentaje de desviaciones fuera de rango, sin importan si esta son positivas o negativas en la comparación real versus presupuesto, ya que ambas pueden resultar en impacto para la compañía, si las desviaciones superan el rango permitido, evidenciándose que lo real resulto ser mayor a lo presupuestado, se afecta directamente la utilidad proyectada y si las desviaciones resultasen ser menores en la realidad frente a lo presupuestado, también seria adverso, porque podría darse la indicación de que se ésta inflando el presupuesto, y sobre este se realiza el cobro de la tarifa a nuestros clientes, los cuales pudiesen llegar a la escogencia de otro proveedor por el elevado precio indicado.

Por tanto se concluye que el presupuesto requiere tener mayor grado de aproximación, dando así certeza, por tanto las áreas que tuviesen relación directa con la generación de las desviaciones deberán tomar las correcciones necesarias para evitar tan alto porcentaje de desviación en el próximo presupuesto a realizar.

❖ ANALISIS CON INDICADORES FINANCIEROS

Indicador: Margen de Utilidad Bruta $((\text{Ventas}-\text{Costo})/\text{Ventas})$

Estado de resultado ejecutado

$$((921.410.524 - 676.530.815) / 921.410.524) = 26,58\%$$

Estado de resultado Presupuestado

$$((984.881.664 - 642.055.200) / 984.881.664) = 34,81\%$$

Conclusión: El proyecto tiene un margen bruto del 26,58% Teniendo una diferencia por debajo de 8,23 puntos con respecto al presupuestado inicialmente, siendo factores principales para la variación, la generación del ingreso, ya que por el abandono del pozo que realizó el cliente o la empresa operadora, en este caso, no se realizó la etapa de completamiento impidiéndose así la generación del total del ingreso proyectado, además las partidas no presupuestadas como el costo por depreciación y las demás variaciones del costo explicadas en los análisis de variaciones.

Indicador: Margen de Neto de Utilidad $((\text{Ventas}-\text{Costo}-\text{Gasto-Impto})/\text{Ventas})$

Estado de resultado ejecutado

$$((921.410.524 - 676.530.815 - 93.159.947 - 50.067.521)/921.410.524) = 11\%$$

Estado de resultado Presupuestado

$$((984.881.664 - 642.055.200) / 984.881.664) = 34,81\%$$

Conclusión: El margen neto de utilidad fue tan solo el 11% con una diferencia importante del 23.78% debido a que no se contempló el gasto administrativo de la compañía como fuerza de apoyo para la ejecución del contrato, tampoco se incluyó el gasto financiero y los impuestos directos por la ejecución del contrato. Teniendo en cuenta esta situación la empresa debe iniciar más proyectos para diluir el costo administrativo, esto le permitirá alcanzar mayor utilidad.

Indicador: Rendimiento de Inversión: (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).

$$(101.652.240 / 1.889.861.902) = 5.4\%$$

Conclusión: La rentabilidad del proyecto frente al total de los activos es de un 5.4%, siendo este un buen indicador, teniendo en cuenta que los activos de la compañía fueron financiados y el mismo proyecto genera los recursos para cancelar tanto la amortización como la financiación, sin embargo esta sostenibilidad dependerá de la consecución constante de nuevo proyectos durante todo el año que sigan generando el ingreso necesario.

ANALISIS: BALANCE GENERAL PROYECTO OYUELOS



ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL -PROYECTO OYUELOS

Enero a Marzo /2013

ACTIVOS	TOTAL		AV
DIPONIBLE			
Bancos		139.793.843	7,40%
DEUDORES		572.484.208	30,29%
Clientes	476.945.892		25,24%
Retenciones a Favor	95.538.316		5,06%
INVENTARIO		11.399.898	0,60%
Materia Prima	11.399.898		0,60%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		723.677.949	38,29%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		1.166.183.953	61,71%
Maquinaria y Equipo	1.200.000.000		63,50%
Depreciación	(33.816.047)		-1,79%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		1.166.183.953	61,71%
TOTAL ACTIVOS		1.889.861.902	100%
PASIVOS			
CUENTAS POR PAGAR		435.942.461	26,21%
Costos y Gastos Por Pagar	418.894.511		25,19%
Retenciones por Pagar	9.534.696		0,57%
Retenciones y Aportes de Nomina	7.513.255		0,45%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		58.430.791	3,51%
Impuesto Sobre la Renta	-		0,00%
Impuesto Sobre las Ventas	49.216.686		2,96%
Impuesto de Industria y Comercio	9.214.105		0,55%
OBLIGACIONES LABORALES		18.768.888	1,13%
PROVISIONES		50.067.521	3,01%
IMPUESTO DE RENTA	50.067.521		3,01%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		563.209.662	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		1.100.000.000	66,14%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.100.000.000		
TOTAL PASIVOS		1.663.209.662	100%
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL		125.000.000	6,61%
RESULTADO DEL EJERCICIO		101.652.240	5,38%
Utilidad despues de Impuestos	101.652.240		
TOTAL PATRIMONIO		226.652.240	11,99%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		1.889.861.902	100%

Se analizaran los siguientes indicadores para el balance general ejecutado del proyecto OYUELOS:

Indicador: Rotación de Cartera

$$(\text{Saldo Total ventas a crédito} / ((\text{Saldo inicial de Cartera} + \text{Saldo Final Cartera}) / 2)) = \text{Resultado.}$$

Luego $(\text{Días de Periodo analizado} / \text{Resultado})$

$928945892 / ((452378855 + 476945892) / 2) = 2$ Luego, $(90 \text{ Días} / 2) = 45 \text{ DIAS}$

Conclusión: La cartera del proyecto se recauda cada 45 días, pese a que lo pactado con el cliente, son 30 días, dado que dentro del procedimiento establecido para facturar se deben entregar las actas de ejecución del contrato y esperar a que el cliente entregue el número de entrada (Número de SAP Asignado) para la radicación de la factura física. A partir de ahí este cliente paga a los 30 días. Para la asignación del número SAP el promedio está entre los 10 y los 20 días. Conforme a este resultado, se concluye que es positivo frente a los días de pago que tenemos para con nuestros proveedores que como se indica a continuación es de un promedio 54 días.

Indicador: Rotación de Cuentas por Pagar

$$(\text{Saldo Total Compras Crédito} / ((\text{Saldo inicial de Cxp} + \text{Saldo Final Cxp}) / 2)) = \text{Resultado.}$$

Luego $(\text{Días de Periodo analizado} / \text{Resultado})$

$558525870 / ((255286137 + 418894403) / 2) = 2$ Luego, $(90 \text{ Días} / 2) = 54 \text{ DIAS}$

Conclusión: Las cuentas por pagar presentan una rotación de 54 días, aun cuando la compañía tiene por política el pago de cuentas a 90 días. Esto se

debe a que dentro de los proveedores que maneja la empresa, se encuentra el grupo de recursos logísticos, estos son proveedores que por estipulación contractual de nuestro cliente, deben ser únicamente de la zona correspondiente a donde se realiza la explotación del pozo y el pago a estos no puede superar los 45 días.

Indicador: Índice de Solvencia

(Activo corriente/Pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

$$(723.677.949 / 563.209.662) = 1.28$$

Conclusión: Se deduce con este indicador la solvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, por cada peso adeudado se tienen representado en activos 1.28 pesos para cubrir la obligación.

Indicador Pasivo/Capital

(Pasivo a largo plazo/ Capital Contable)

$$(1.100.000.000 / 125.000.000) = 9$$

Conclusión: Se mide así lo que se encuentra financiado por los socios y por los terceros, para el caso de este proyecto analizado por cada peso que debe la empresa 9 están financiados por terceros, por tanto se debe mantener la constancia en la generación del ingreso para lograr cumplir y disminuir las obligaciones adquirida.

9.8. PARALELO SITUACION ACTUAL VERSUS EL RESULTADO OBTENIDO.

Con el fin de mostrar los resultados obtenidos al desarrollar el presente trabajo, conforme a la metodología señalada, se elabora un paralelo de la situación encontrada en materia de presupuestos en los contratos de prestación de servicios ambientales de la compañía versus la resultante producto de la elaboración de este trabajo de diseño de procedimientos de control presupuestal.

SITUACION ENCONTRADA EN LA COMPAÑIA	SITUACION RESULTANTE DESPUES DE REALIZADO EL PRESENTE TRABAJO
1. De manera formal no se había documentado los fallos presentados producto de no tener establecido procedimientos de control presupuestal.	1. Como resultado del presente estudio, la compañía obtiene un análisis que le indica las falencias, que se presentan por falta de un adecuado proceso de control presupuestal a saber: ❖ No se tiene un presupuesto formal, se hacen estimaciones pero esto no se plasma en un informe detallado, esto dificulta que se haga seguimiento y que no se defina con precisión las variaciones al final de cada proyecto. ❖ No se incluyen todos los costos cuando se realizan los

	presupuestos, por ende el resultado final no resulta según lo esperado. ❖ Los funcionarios ejecutan su trabajo sin guías, ni manuales ello hace difícil apreciar si realizan todas las actividades inmersas al cargo y de forma adecuada. ❖ Por la falta de socializar e involucrar al personal en el desarrollo y ejecución presupuestal, este no tiene lineamientos claros, los que dificulta que estén debidamente enfocados en cumplir con los objetivos propuestos a nivel de cada proyecto. ❖ La comparación presupuestal versus lo ejecutado no se realiza, por tanto no se logran evidenciar de forma precisa ni a tiempo las variaciones que afectan el resultado esperado por la empresa.
2. No estaba definido el presupuesto utilizado por el área de operaciones en los contratos de prestación de servicios.	2. Se estableció el tipo de presupuesto y sus características, para el tipo de contratos objeto de estudio. El presupuesto es: Variable, de Corto Plazo, De Operaciones, Privado, Estimado, e Informal.

3. La compañía PRECCO LTDA no tiene creados procedimientos de control presupuestal.	3. Mediante este trabajo se logró diseñar procedimientos para realizar el presupuesto de forma ordenada, con aplicación de círculo de gestión de calidad PHVA, aplicando control en cada una de las etapas del proceso presupuestal. Con el diseño y aplicación de estos procedimientos la compañía PRECCO LTDA logrará: ❖ Previo a la aceptación de una oferta contractual, realizar análisis formales y por escrito, que determinen los factores positivos y negativos implícitos en un proyecto, así como la condición del área de operaciones de la compañía para realizar dicha labor. ❖ Que se determinen y se deje por escrito todos los costos posibles a incurrir incluyendo aquellos que no habían sido tenido en cuenta, tales como, financiación, desgaste de equipos, carga administrativa, mantenimiento. etc ❖ Involucrar a todo el personal relacionado con la operación de forma directa o indirecta, a participar en la elaboración presupuestal y ejecutar sus funciones enfocados al cumplimiento de objetivos claros, demarcados por las actividades asignadas en el proceso.
--	--

	❖ Que el trabajo se realice de forma planeada y organizada, con cronogramas que establezcan tiempos, actividades a desarrollar, componentes requeridos etc. ❖ Se controlara que todas las ejecuciones se ajusten a lo estipulado en el presupuesto, para evitar desvíos y en caso de ser necesario incluir partidas no presupuestales, la gerencia tenga pleno conocimiento y sea debidamente documentado, y sirva de retroalimentación para otros proyectos.
4. Los diagramas de flujo que mostraran el proceso presupuestal eran inexistentes.	4. Se graficaron los procedimientos diseñados, esto ayuda a ver el proceso de forma consecuente y ordenada, así como las personas o áreas involucradas en la realización de cada actividad.
5. La comparación y el análisis de los resultados presupuestados versus los reales no se había realizado, a ningún proyecto.	5. Se realizó un estado de resultado presupuestado del proyecto Oyuelos de la compañía, con el fin de que se pudiera realizar la comparación presupuestal y análisis de los resultados. ❖ Se mostró que la utilidad esperada estuvo por debajo de la real, pero se determinaron los factores que llevaron a

	ello. ❖ Se evidenciaron las variaciones entre lo ejecutado y lo presupuestado, logrando identificarse las causas de las mismas, esto permitirá retroalimentar el proceso para evitar su ocurrencia en el futuro. ❖ Al realizar la comparación del estado de resultado y el balance proyectado versus el real se consiguió aplicar indicadores financieros y no financieros a los resultados obtenidos, dando así una visión a la gerencia sobre el comportamiento del proyecto, lo cual será una útil herramienta para la toma de decisiones.
--	---

10. CONCLUSIONES

La falta de planificación y políticas estructuradas en relación a los presupuestos en la compañía, ha impedido que se pueda guiar y supervisar los procesos realizados por los funcionarios, esto también dificulta que los empleados tengan clara la visión del objetivo que desea alcanzar la empresa.

Los empleados de la compañía reciben su asignación en forma verbal, y crean un proceder conforme a las indicaciones que se dan, sin embargo no se documentan ni se estandarizan dichas instrucciones y acciones realizadas día a día, esto conlleva a que fácilmente se pueda perder la trazabilidad en los procesos, por discontinuidad o simple olvido del funcionario.

Los presupuestos que realiza el área de operaciones para los contratos de servicios ambientales, resultan ser del todo informales, no se consignan por escrito, por tanto los objetivos y metas a lograr quedan abstractos, dificultando la medición del cumplimiento de lo propuesto.

Para realizar el control presupuestal en principio se debe conocerse lo que se quiere controlar, la falta de procedimientos estructurados y formalizados para las actividades desarrolladas en la elaboración y ejecución presupuestal dificultan la realización de inspección, verificación y evaluación a los presupuestos, por ello fue necesario realizar los procedimientos desde la etapa de pre-iniciación hasta la evaluación presupuestal.

Cuando se elaboran los presupuestos de los contratos de servicios ambientales, no se incluyen otros valores que afectan la utilidad estimada, tales como, el desgaste de los equipos, su mantenimiento, la carga del

personal administrativo, la financiación incurrida para desarrollar los proyectos etc.

No existe un proceso presupuestal definido ni responsable que coordine todo el proceso que aporte opiniones, sugerencias e información que logre retroalimentar el desarrollo de este.

El control no se realiza durante la ejecución presupuestal, las realizaciones de las partidas del presupuesto se hacen sin saber, si se está dentro de los límites de lo estimado inicialmente, es requerido que se implemente el control previo.

La inexistencia de la comparación entre lo real y lo presupuestado, no ha permitido evidenciar las desviaciones de los presupuestos a tiempo, por tanto, no se actúa en la medida de su ocurrencia.

La gerencia carece de informes que den aviso cuando se presenten las variaciones, en forma parcial, para ir tomando medidas según la ocurrencia de las mismas y al final del proyecto, para evaluar las causas, el efecto y analizar la forma de prevenirlas en el futuro.

11. RECOMENDACIONES

Los presupuestos para el área de operaciones, deben ser debidamente formalizados de manera escrita, lo cual facilitara la evaluación del ejercicio presupuestal.

El diseño de planes estratégicos estructurados proporcionara a los empleados una idea clara de los objetivos y visión de la compañía, logrando en cada uno un lineamiento de trabajo organizado y motivado a la consecución de metas.

Se requieren manuales, para la compañía, no solo a nivel del área de operaciones, los cuales indiquen los procedimientos a seguir para el desarrollo de las diversas actividades, estos ayudara a fijar las funciones, responsabilidades, alcance, etc.

Adquirir un software compatible con el programa contable, que permita realizar el ingreso de los presupuestos y cada una de las partidas de su ejecución lograría controlar los costos en los conceptos que se aprobaron y dentro del límite presupuestado, facilitando los análisis parciales y finales de la realización de cada proyecto.

A futuro y en la medida en que crezca la compañía, un área especializada en materia presupuestal, que lidere a nivel de todos los departamentos la creación y adopción de los presupuestos, ejerciendo control sobre estos, facilitando que se ajusten cada una de las actividades que se realicen al cumplimiento de metas y objetivos, basados en una buena planificación.

De forma imperiosa es necesario tener una persona encargada del control presupuestal para el área de operaciones en la sección de los servicios

ambientales que presta la empresa, si, se desea conocer en que radica la desviación entre la utilidad estimada y la real en estos contratos, es necesario que se realicen análisis y estructure la información para tal proceso.

Mientras se logra un software que facilite el proceso de control de ejecuciones presupuestales, debe existir un encargado del análisis presupuestal, que revise, verifique, establezca y comunique de forma oportuna las posibles variaciones que puedan presentarse, lo cual resultaría de gran utilidad.

El éxito de los procedimientos presupuestales dependerá en gran parte del apoyo que la administración de la empresa proporcione, esto, con el fin de que sean adoptados y de estricto cumplimiento por los funcionarios implicados.

Una vez se implemente el presupuesto, se mejora esta herramienta en la medida que todo el personal involucrado participe en su estructuración, en razón de los aportes que realicen, además de que se lograra mayor comprensión y compromiso en cada persona.

12. BIBLIOGRAFIA

- DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL. El presupuesto. México. Décima edición. 2009. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México.
- BURBANO RUIZ, JORGE E. Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Cuarta edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. 2005.
- BURGOS DE ORTIZ MYRIAM, Investigaciones y Trabajos de Grado: Diseña, Elabora y Presenta sus Informes de Investigación. Editorial Ntextos. 2001
- MUÑIZ LUIS. Control Presupuestal. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto. Profit Editorial. 2009
- REYES PEREZ, Contabilidad de Costos. Editorial Limusa SA. México. 2005
- MUÑIZ LUIS. Manual de Control de Gestión. Barcelona: Profit Editorial. 2010.
- HEREDIA ALVARO JOSE ANTONIO. Sistemas de Indicadores Para La Mejora y El Control Integrado de La Calidad de los Procesos. Editorial Athenea. 2001.
- AMADO SALGUEIRO. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mandos. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. 2005. PAG 9; 12.
- GLENN, WELSCH. Presupuestos. Planificación y Control. Sexta. México. Pearson Educación, 2005.
- HERNANDEZ, GONZALEZ FORERO. Presupuesto, su control en un proyecto arquitectónico. Tercera edición. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2011.
- PEREZ VILLA EMILIO PASTOR. Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Primera Edición. Bogotá. Educc-Universidad Cooperativa de Colombia, 2007.